

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza hospodaření Krasobruslařského klubu Orlová  
Economics analysis of Figure skating club Orlová

Student: Adéla Klčová

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Jakubšová Zlatava, Ph.D.

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student: **Adéla Klčová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management.

Studijní obor: 6208R101 Sportovní management

Téma: **Analýza hospodaření krasobruslařského klubu Orlová**  
**Economics Analysis of Figure Skating Club Orlová**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretický úvod do problematiky
  3. Vlastní výzkumné šetření v Krasobruslařském klubu Orlová
  4. Výsledky výzkumného šetření a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- DURDOVÁ, Irena. *Sociální, ekonomické a estetické aspekty současného sportovního prostředí*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2011. ISBN 978-80-248-2439-0.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1810-0.
- SCHAAD, Martina. *Neziskové organizace v ekonomické teorii*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1971-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

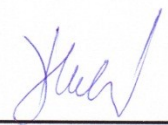
Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Zlatava Jakubšová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 11. května 2012

.....  
Adéla Klčová

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce PaedDr. Zlatavě Jakubšové, Ph.D za pomoc a odborné vedení, které mi poskytla při vypracovávání bakalářské práce.

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Teoretický úvod do problematiky .....</b>	<b>6</b>
2.1. Veřejný sektor .....	6
2.1.1. Historie vzniku veřejného sektoru.....	6
2.1.2. Charakteristika veřejného sektoru .....	7
2.2. Neziskový sektor .....	8
2.2.1 Definice neziskového sektoru .....	8
2.2.2 Rozdělení neziskových organizací .....	9
2.2.3. Zdroje financování neziskových organizací.....	11
2.3. Sport .....	13
2.3.1. Charakteristika sportu a jeho rozdělení .....	13
2.3.2. Financování sportu v ČR.....	16
2.3.3. Krasobruslení .....	19
2.4. Občanská sdružení ve sportu .....	21
2.4.1. Právní a legislativní rámec občanských sdružení ve sportu .....	21
2.4.2. Organizační struktura sportovních organizací.....	22
2.4.3. Typologie sportovních organizací .....	23
2.4.4. Hospodaření sportovních klubů .....	24
2.4.5. Metody analýzy hospodaření .....	25
2.5. Management .....	26
2.6. Marketing .....	27
<b>3. Vlastní výzkumné šetření v Krasobruslařském klubu Orlová.....</b>	<b>29</b>
3.1. Historie krasobruslařského klubu Orlová.....	29
3.2. Charakteristika krasobruslařského klubu Orlová .....	29
3.3. Managament Krasobruslařského klubu Orlová.....	30
3.3.1. Valná hromada .....	30
3.3.2. Výkonný výbor.....	31
3.3.3. Revizní komise.....	32
3.4. Analýza hospodaření .....	32
3.4.1. Analýza nákladů .....	32
3.4.2. Analýza výnosů .....	35
3.4.3. Analýza rozvahy.....	38
3.5. SWOT analýza Krasobruslařského klubu Orlová .....	42
3.5.1. Strenghts (silné stránky).....	43
3.5.2. Weaknesses (slabé stránky).....	43
3.5.3. Opportunities (příležitosti) .....	44

3.5.4. Threats (hrozby) .....	44
<b>4. Výsledky výzkumného šetření a doporučení .....</b>	<b>46</b>
4.1. Výsledky výzkumného šetření .....	46
4.2. Návrhy a doporučení .....	46
<b>Závěr.....</b>	<b>49</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam zkratk: .....</b>	<b>52</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....</b>	<b>53</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>54</b>
<b>Přílohy</b>	



*Umění hospodařit s penězi předpokládá nějaké peníze mít.*

*Kurt Götz, německý spisovatel*

## Úvod

Neziskové organizace jsou důležitou součástí ekonomického i politického prostředí každé vyspělé evropské země. Tyto organizace vyrovnávají přetlak ekonomických zájmů subjektu tržního hospodářství. Jsou nezávislé na státu a svou činnost zaměřují na pomoc ve všech oblastech života. Základním motivem těchto organizací není návratnost investic, ale vůle a úsilí pomáhat. Případné zisky těchto organizací jsou pak reinvestovány. Pro realizaci činností, které neziskové organizace provádějí, jsou nezbytné finanční zdroje pokrývající jejich činnost, rozvoj a efektivní nakládání managementu s nimi.

**Cílem bakalářské práce je analýza vybraných ekonomických ukazatelů Krasobruslařského klubu Orlová ve sledovaném období 2009 – 2011. Na základě této analýzy budou definovány návrhy a doporučení pro zlepšení hospodaření nutného k rozvoji klubu.**

Nejprve bude definován veřejný a neziskový sektor, jeho význam a přínos v ekonomice. Teoretická část se dále věnuje charakteristice a rozdělení sportu, způsobu jeho financování a v neposlední řadě sportu krasobruslařskému. Důležitou částí teoretických východisek je charakterizování občanských sdružení ve sportu, jejich organizační strukturu, typologii a hospodaření.

Praktická část popisuje Krasobruslařský klub Orlová, jeho organizační strukturu a historii. Dále se věnuje rozboru a analýze vybrané sportovní organizace. Analýza se bude soustředit na náklady a jejich členění, výnosy a zdroje financování.

Na základě analýzy ekonomických ukazatelů, které poskytl Krasobruslařský klub Orlová, budou definovány výsledky výzkumného šetření a závěrečná doporučení vedení sportovního klubu.

## 2. Teoretický úvod do problematiky

### 2.1. Veřejný sektor

Úvodní kapitola se bude věnovat historii, základní charakteristice a popisu veřejného sektoru v ekonomice.

#### 2.1.1. Historie vzniku veřejného sektoru

Jaroslav Rektořík [8] charakterizuje historii vzniku veřejného sektoru na základě historického rozvoje společnosti s využitím tří základních faktorů, tj. jako součást historie vzniku a rozvoje společnosti, jako produkt typů uspořádání společnosti (států) a v kontextu financování veřejného sektoru. Pro potřeby této práce si vystačíme s popisem na základě historie vzniku a rozvoje společnosti. Jde o popis, který je bezesporu v některých detailech diskutabilní, ale svůj účel jako další poznávací materie o nezbytnosti veřejného sektoru splňuje.

**První revoluce:** zemědělská před 8 000 lety, vyvolaná nedostatkem půdy a zvěře v lokalitě, kde žil člověk (nomád, živící se jen lovem a sběrem rostlinné potravy). Ten musel postupně tyto lokality opouštět a usazovat se jinde, kde se stával postupně rolníkem, lovcem, řemeslníkem, vládcem, knězem či úředníkem. V tomto období rozvoje lidstva působily na rozvoj společnosti dva výrobní faktory: **půda a práce**. Postupně vznikala odvětví veřejného sektoru: *veřejná správa, armáda, justice, charita, církve, kultura, sport, základní technická infrastruktura (doprava, voda)*.

**Druhá revoluce:** průmyslová, datovaná od roku 1750 do Anglie. Byla vyvolána nedostatkem paliv a kovů. Působí zde další výrobní faktor: **kapitál**. Postupně vznikají a stabilizují se odvětví veřejného sektoru: *policie (vězenství), školství, věda a výzkum, zdravotnictví, sociální služby, bydlení, doprava, energetika, spoje, vodní hospodářství*.

**Třetí revoluce:** trvalé udržitelnosti, do jejíž etapy lidstvo právě vstupuje, a která je způsobena nedostatkem absorpční kapacity životního prostředí. Působit začíná zásadní faktor rozvoje lidstva této epochy: **informace**. Dochází k převratnému rozvoji odvětví vstupujících do procesu ochrany životního prostředí: *informační systémy, masmédia, veřejná správa, školství, věda a výzkum, technická infrastruktura*. [8]

### 2.1.2. Charakteristika veřejného sektoru

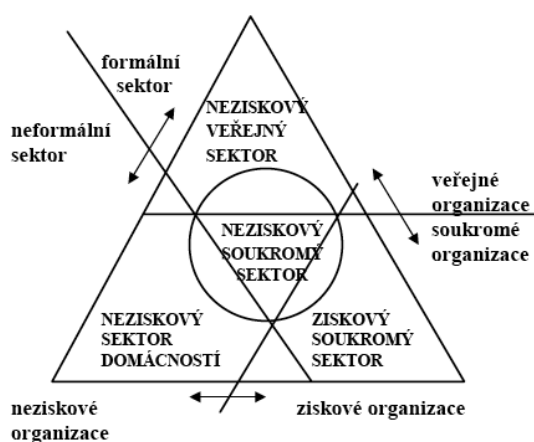
Přístupů k definici veřejného sektoru existuje celá řada. Veřejný sektor lze charakterizovat následujícím způsobem:

Veřejný sektor je v každém státě významnou součástí národního hospodářství. Existence veřejného sektoru je důsledkem selhání trhu. Veřejný sektor a sektor soukromý je charakteristickou symbiózou, vzájemně prospěšným soužitím v tzv. smíšené ekonomice. Oba sektory, veřejný, který je neziskový, a soukromý, který je ziskový, se vzájemně podmiňují a doplňují. Selhává-li jeden z nich, nastupuje druhý. Selhání soukromého sektoru vede k rozvoji veřejného sektoru. [7]

Veřejný sektor je ta část národního hospodářství, ve kterém jsou uspokojovány ve veřejném zájmu potřeby společnosti a občanů formou statků prostřednictvím veřejných služeb, je financována převážně z veřejných rozpočtů, je řízena a spravována veřejnou správou (vyjma tzv. třetího sektoru – **neziskový veřejný sektor**). [9]

Vazby mezi ziskovým a neziskovým sektorem popisuje **Trojúhelníkový model národního hospodářství**, jehož autorem je švédský ekonom Victor A. Pestoff. Pro znázornění rozdělení národního hospodářství na níže uvedené čtyři sektory používá švédský ekonom plochu trojúhelníka, do kterého jsou postupně zakreslovány základní bloky, které následně vytváří ony čtyři sektory. Výhodou tohoto uspořádání je mimo jiné i to, že se z konečné podoby trojúhelníku dají vyčíst základní charakteristiky organizací, které dle obr. 2.1 v jednotlivých sektorech působí. [8]

**Obr. 2.1.** Členění národního hospodářství v trojúhelníkovém modelu



*Rektořík (2002, s. 23)*

**Ziskový (tržní) sektor** je ta část národního hospodářství, která je financována z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru z prodeje statků, které buď produkují, nebo distribuují, a to za tržní cenu. Jak známo, tržní cena je cena, která se vytváří na trhu na základě vztahu nabídky a poptávky. Cílovou funkcí ziskového sektoru je zisk. Tržní mechanismus funguje na takových principech, je na tolik moudrý, že z dlouhodobějších hledisek nemůže ziskový, tržní subjekt dosahovat zisku, pokud nenabídne spotřebiteli cestou produkováného statku užitek, který mu uspokojí jeho potřebu, a proto se rozhodne, že takový statek koupí.

**Neziskový (netržní) sektor** je ta část národního hospodářství, ve kterém subjekty produkující statky získávají prostředky pro svou činnost (nebo subjekty, spotřebovávající tyto statky, získávající prostředky pro svoji spotřebu) cestou tzv. přerozdělovacích procesů. Průběh těchto přerozdělovacích procesů je popsán v dalších kapitolách. Cílovou funkcí neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku. A právě v této skutečnosti spočívá základní ekonomické specifikum neziskového sektoru, které s sebou přináší řadu předností, ale i řadu problémů.

**Neziskový veřejný sektor** (dále jen veřejný sektor) je ta část neziskového sektoru, kterou jsme vymezili na předcházejících stránkách tím, že jsme vyjmenovali její vlastnosti. Zcela rozhodujícím znakem je jeho financování z veřejných financí.

**Neziskový soukromý sektor** je ta část národního hospodářství, jejíž cílovou funkcí není zisk, ale přímý užitek. Je však financovaný ze soukromých financí. Tedy financí soukromých fyzických i právnických osob, které se rozhodly vložit své soukromé finance do konkrétní, předem vymezené produkce nebo distribuce statků, aniž by očekávaly, že jim tento vklad přinese finančně vyjádřený zisk. Tedy se rozhodly určitou část svých prostředků nekapitalizovat.

**Sektor domácností** má v rámci národního hospodářství významnou roli svým začleněním do koloběhu finančních toků a vstupem na trh produktu, faktorů a kapitálu. Z pohledu teorie a praxe ekonomiky a řízení neziskových organizací má tento sektor význam pro formování občanské společnosti, jejíž kvalita je určující zpětně pro kvalitu těchto organizací. [8]

## **2.2. Neziskový sektor**

### **2.2.1 Definice neziskového sektoru**

Definovat jednoznačně neziskový sektor je obtížné, ale mezinárodně uznávanou strukturálně-operacionální definici, kterou můžeme považovat za komplexní charakteristiku

nestátních neziskových organizací, je definice od Martiny Schaad. Autorka chápe nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních. [11]

5 základních vlastností, podle nichž jsou nestátní neziskové organizace:

1. Institucionalizované - tj. mají jistou institucionální strukturu, jistou organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány.
2. Soukromé - tedy jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny. To neznamena, že nemohou mít významnou státní podporu nebo že ve vedení nemohou být mj. státní úředníci. Rozhodující je zde fakt, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá.
3. Neziskové - ve smyslu nerozdělování zisku, tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace.
4. Samosprávné a nezávislé - jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn., že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe. Nekomoluje je ani stát, ani instituce stojící mimo ně.
5. Dobrovolné - využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevat jak výkonem neplacené práce pro organizaci, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách. [15]

### **2.2.2 Rozdělení neziskových organizací**

Neziskové organizace můžeme třídit podle celé řady kritérií. Může se jednat např. o následující kritéria:

- legislativa ČR,
- způsob financování,
- zakladatel,
- globální charakter poslání,

- typ převládající činnosti,
- realizované činnosti (oborové členění),
- právně organizační norma. [11]

Pro potřeby této práce postačí členění podle legislativy ČR, způsobu financování a rozdělení podle zakladatele a podle kritéria realizované činnosti.

#### *a) Rozdělení podle legislativy České republiky*

Základní vymezení, z kterého právní systém vychází, je uveden v občanském zákoníku v § 18. Toto ustanovení obsahuje základní typologii právnických osob:

- a) sdružení fyzických nebo právnických osob – občanská sdružení atd.,
- b) účelová sdružení majetku – nadace a nadační fondy,
- c) jednotky územní samosprávy – obce a vyšší samosprávné celky,
- d) subjekty, o kterých tak určí zvláštní zákon.

Zákon o daních z příjmů v § 18 odst. 8 uvádí, že jde o organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Rozdělení organizací, které je zde uvedeno, je uvozeno slovem „zejména“, tzn., že nejde o vyčerpávající výčet:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud mají právní subjektivitu a nejsou založena k účelu podnikání,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- obecně prospěšné společnosti,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- obce,
- vyšší územní samosprávné celky,
- organizační složky státu a územních samosprávných celků,
- příspěvkové organizace,
- veřejné vysoké školy,
- státní fondy,
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon. [18]

*b) Rozdělení neziskových organizací podle jejich financování*

- Organizace, které k finančnímu pokrytí svého provozu využívají zcela veřejných prostředků, například rozpočtové organizace,
- organizace, které jsou jen z části financované z veřejných. Dostávají jen prostředky, na které mají z právního hlediska nárok – občanské sdružení, příspěvkové organizace, církve a náboženská hnutí, politické strany atd.,
- organizace, které mají příspěvky z jiných zdrojů, jako například sponzorství, dary, granty, sbírky,
- organizace financované z velké části z poskytování svých služeb. [16]

*c) Rozdělení podle zakladatele*

Podle kritéria zakladatel členíme neziskové organizace na :

- veřejnoprávní organizace založené **veřejnou správou** (na centrální, regionální či místní úrovni),
- veřejnoprávní instituce **založené ze zákona**,
- **soukromoprávní** organizace založené soukromou právnickou či fyzickou osobou (tyto organizace tvoří neziskový soukromý sektor). [16]

*d) Rozdělení podle zakladatele*

Podle kritéria realizované činnosti členíme neziskové organizace např. do následujících skupin:

- kultura, ochrana památek, umění,
- vzdělávání a výzkum,
- zdravotní péče,
- sociální služby,
- sport, tělovýchova a rekreace,
- životní prostředí,
- organizování dobročinnosti,
- profesní komory, svazy, odbory. [16]

### **2.2.3. Zdroje financování neziskových organizací**

Dle Tetřevové [16] mohou finanční prostředky neziskové organizace získávat z různých zdrojů. Může se jednat o přímou formu financování, kdy prostředky neziskové organizace získávají z veřejných rozpočtů, vlastní činností, či díky členským příspěvkům, prostředky

rovněž mohou plynout od podniků (či podnikatelů), individuálních dárců, nadací, jednak o nepřímou formu financování, jejíž podstata spočívá v daňovém zvýhodnění. Vhodné je uvedené způsoby financování kombinovat, nikoli spoléhat pouze na jeden zdroj výnosů. Mezi typické podoby přímého financování patří financování z:

- **Veřejných rozpočtů** - Zdrojem výnosů neziskových organizací může být jak státní příspěvek, který vyplývá ze zákona, tak dotace jednotlivých ministerstev, státních fondů, granty Grantové agentury ČR, ale i příspěvky krajů a obcí. Významným zdrojem výnosů neziskových organizací jsou v současné době prostředky ze zdrojů Evropské unie.
- **Vlastní činnosti** - Výnosy mohou plynout jak z prodeje vlastních výrobků, tak poskytování služeb, zdrojem výnosů však mohou být i akce pořádané neziskovou organizací, např. plesy, loterie, burzy apod.
- **Členských příspěvků** - Jsou typickým příjmem organizací založených na členském principu (např. politických stran a hnutí, spolků, svazů či odborových organizací), představují podmínku členství, kdy členové dané organizace musí přispívat na její činnost ve formě finančních příspěvků v předem stanovené výši.
- **Podniky a podnikatelé** - Tyto subjekty mohou poskytovat jak finanční prostředky, tak i své výrobky či služby, ale i jiné věcné dary. Podpora podniků přitom může nabývat několika podob, jednak se může jednat o dlouhodobou podporu konkrétního veřejně prospěšného projektu, jednak o firemní systém výběrových řízení na podporu různých subjektů, ale i o firemní nadaci. Podpora ze strany podniků či podnikatelů pak může mít charakter darování či sponzoringu. Darem se rozumí bezúplatný převod majetku (peněžní prostředky, movité věci, nemovitosti apod.), který se realizuje na základě darovací smlouvy. Sponzorstvím se rozumí poskytnutí propagační a reklamní služby neziskovou organizací sponzorovi, sponzorský příspěvek je zde tedy chápán jako platba za poskytnutí této služby. Sponzoring je realizován na základě smlouvy o reklamě. Jde vlastně o obchodní transakci mezi dvěma rovnocennými partnery, kteří oba investují do vzájemného vztahu.
- **Individuálních dárců** - Významným zdrojem výnosů neziskových organizací jsou ve světě individuální dárci, rovněž v České republice, zejména v posledních letech, dochází k posilování jejich významu. Jedná se o jednotlivce, poskytující dar neziskové organizaci. Jejich význam spočívá ve skutečnosti, že se zpravidla stávají pravidelnými



a dlouhodobými dárci dané organizace, případně se i postupem času osobně zapojují do jejich aktivit.

- **Nadací a nadačních fondů** - Představují účelová sdružení majetku, jejichž cílem je obecně prospěšná činnost, kterou se rozumí rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. Nepřímým zdrojem výnosů neziskových organizací jsou různá daňová zvýhodnění, úlevy, osvobození či výjimky ze zdanění. Daňové výhody přitom mohou být poskytovány nejenom vlastním neziskovým organizacím, které bývají osvobozovány od řady daní, ale daňové výhody získávají ve většině zemí i přispěvatelé neziskových organizací, kteří jsou tak motivováni k sponzorování. [16]

V následujících kapitolách se budeme věnovat sportu, krasobruslení a v neposlední řadě občanským sdružením v oblasti sportu.

## **2.3. Sport**

### **2.3.1. Charakteristika sportu a jeho rozdělení**

Tělesná kultura je socio - kulturní systém, který jako výsledek činnosti, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování zvláštních biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického, a z něj vyplývajícího psychického a sociálního rozvoje s cílem jeho socializace a kultivace. Je součástí kultury a kulturního dědictví národa. Objektem jejího působení je kulturní a společenský člověk jako plnohodnotný člen společnosti. Jedná se o specifickou formu sociálně kulturní činnosti společnosti, v níž se promítá činnost sociálních skupin, organizací, kolektivů i jednotlivců, je složkou způsobu života. [1]

Pro pochopení sportovního hnutí je nutné si charakterizovat základní pojmy, a to:

**Tělesná výchova** se uskutečňuje během pedagogického procesu, v němž se využívá jako hlavního prostředku tělesných cvičení, sloužících k všestrannému zdokonalování člověka a k rozvoji jeho osobnosti.

**Sport** je rekreační fyzická aktivita tvořící složku volného času a životního stylu ve vrcholové podobě, prováděná i jako profese. Plní funkce zdravotní i relaxační, zahrnuje momenty soutěživosti, výkonu, regulované ventilace agrese, příslušnosti ke skupině. Je taktéž

charakterizovaná jako pohybová činnost soutěživého charakteru, prováděná podle určitých pravidel. Dělí se na relaxační, vrcholovou a výkonnostní.

**Pohybová rekreace** umožňuje kultivaci tvořivých sil člověka, má celkový vliv na intelektuální, tělesný i sociální rozvoj osobnosti. Jde o čínorodý a rozvíjející se koncept využití volného času, o harmonické utváření osobnosti, o její rozvoj v somatické, psychické i psychosociální oblasti.

**Sportovní odvětví** vznikala a vyvíjela se zpravidla zcela samostatně a mají proto vždy určité specifické zaměření dané cílem činnosti, v níž se soutěží. Počet sportovních odvětví evidovaných sportovními svazy a asociacemi se počítá na desítky, ve světě se jich vyskytuje snad sto. Některé sportovní odvětví obsahují jedinou sportovní činnost, např. basketbal, většina však obsahuje řadu často velmi odlišných sportovních činností, např. atletika - běhy, hody, skoky, vrhy. [5]

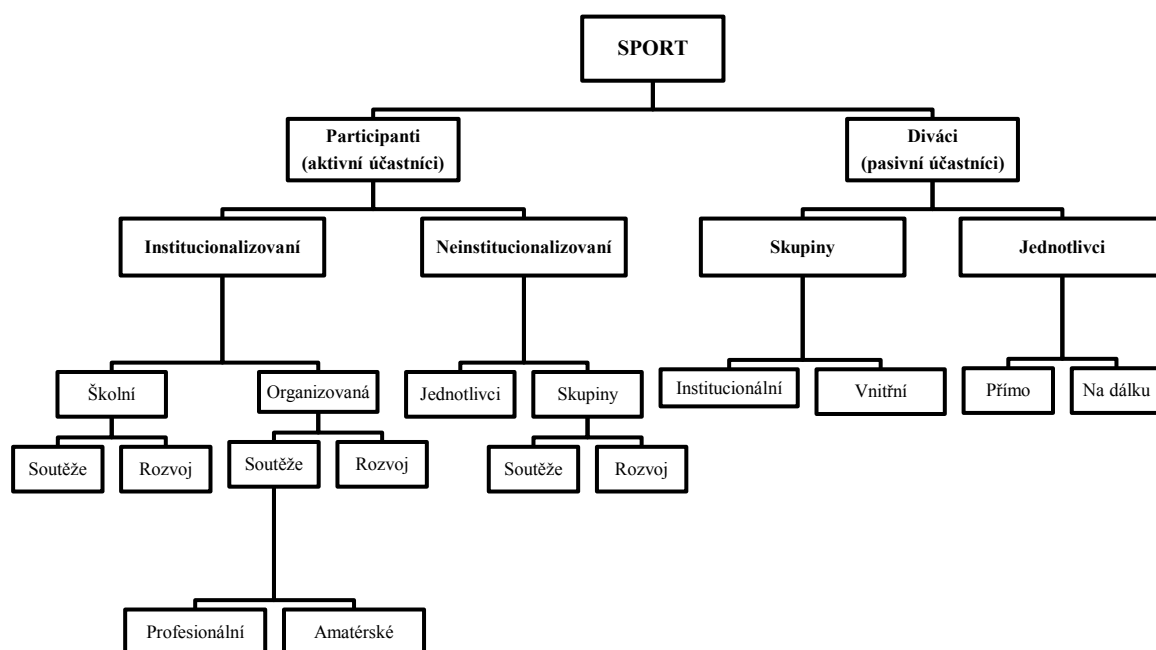
**Sportovní svaz** sdružuje oddíly tělovýchovných jednot jednoho druhu sportu a má organizační propojení na mezinárodní organizace.

**Tělovýchovná jednota** (synonymum pro sportovní klub nebo tělocvičnou jednotu) je základním článkem vyšší tělovýchovné organizace (asociace), realizuje její hlavní činnost. V ČR se sdružuje obvykle podle zákona č. 83/1990 Sb. o občanských sdruženích.

**Tělovýchovné zařízení** je uměle vytvořené prostředí pro sportování a tělesnou přípravu. Jedná se především o tělocvičny, stadióny, hřiště, plavecké bazény apod.

**Tělovýchovné hnutí** je institucionální soustavou, která zabezpečuje rozvoj různých forem tělesné kultury. [8]

**Obr. 2.2.** Klasifikační schéma sportu



*Upraveno podle: Novotný (2000, s. 16)*

**Institucionalizovaný sport** jako subsystém by bylo možno považovat za součást veřejné ekonomiky. Toto je však jednoznačné pouze u školního sportu a víceméně komunálního (v případě obecních, městských sportovních středisek).

**Neinstitucionalizovaný sport**, neorganizovaný a dobrovolný organizovaný sport (v západní terminologii nazývaný někdy jako „divoký“), je z ekonomického pohledu zdánlivě záležitostí ekonomiky domácností. Je spojen především s výdaji rodinných rozpočtů, a proto je součástí privátního sektoru.

Do zkoumání ekonomiky sportu lze zařadit celý subsystém pasivních **participantů** tzn. diváků a sázkařů. Zejména sportovní sázení je v některých státech ekonomicky významným jevem.

Organizování sportu do klubů a asociací bylo vynuceno nejen potřebami snazší organizovanosti soutěžení jednotlivých zájmových skupin společnosti, ale i potřebami ekonomickými. Chtěl-li někdo např. veslovat, bylo výhodnější, aby se sdružil s dalšími zájemci a společně si koupili loď a o její využití se dělili apod.

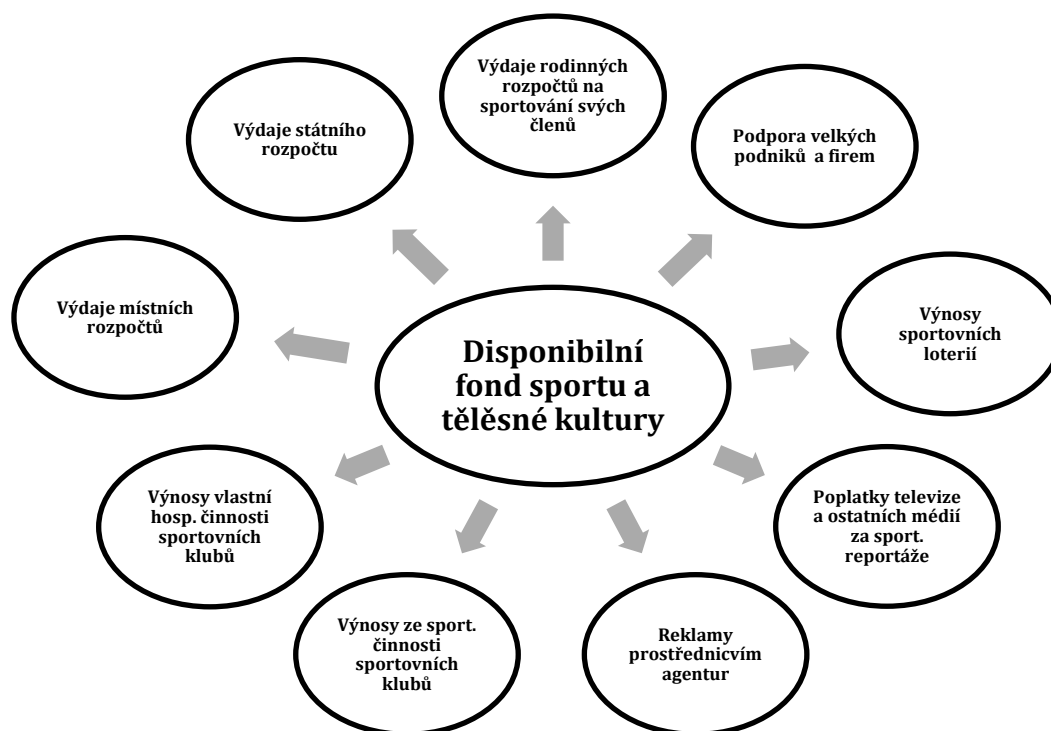
Je nutno si uvědomit, že sport je pojem velmi široký a zahrnuje nejen soutěže a instituciované sportovní týmy, ale i další aktivity, ve kterých existuje jisté fyzické úsilí, dodržování daných pravidel formy konání, ale i měření výkonnosti. [5]

### 2.3.2. Financování sportu v ČR

Financování tělesné kultury je zabezpečováno ze dvou zdrojů – z veřejných a soukromých. Každá oblast zdrojů má svoje ekonomické opodstatnění, v mnohých případech dochází k prolínání financování z obou zdrojových oblastí, často je v této souvislosti připomínáno vícezdrojové financování tělesné kultury. [8]

Na obrázku 2.3. jsou zobrazeny podstatné zdroje existující v této specifické sféře lidské činnosti. Samozřejmě, že záleží na úrovni prováděného sportu. Máme-li na mysli zejména sport pro všechny, dominantní roli zde hrají především výdaje rodin, výdaje místních rozpočtů a částečně i centrálního státního rozpočtu. Naopak u vrcholového sportu jsou důležitější především poplatky televize, příjmy z reklamy, podpora podniků (sponzoring).

**Obr. 2.3** Disponibilní fond sportu



*Upraveno podle: Novotný (2000, s. 57)*

#### 1) Prostředky z centrálních zdrojů (Financování státem)

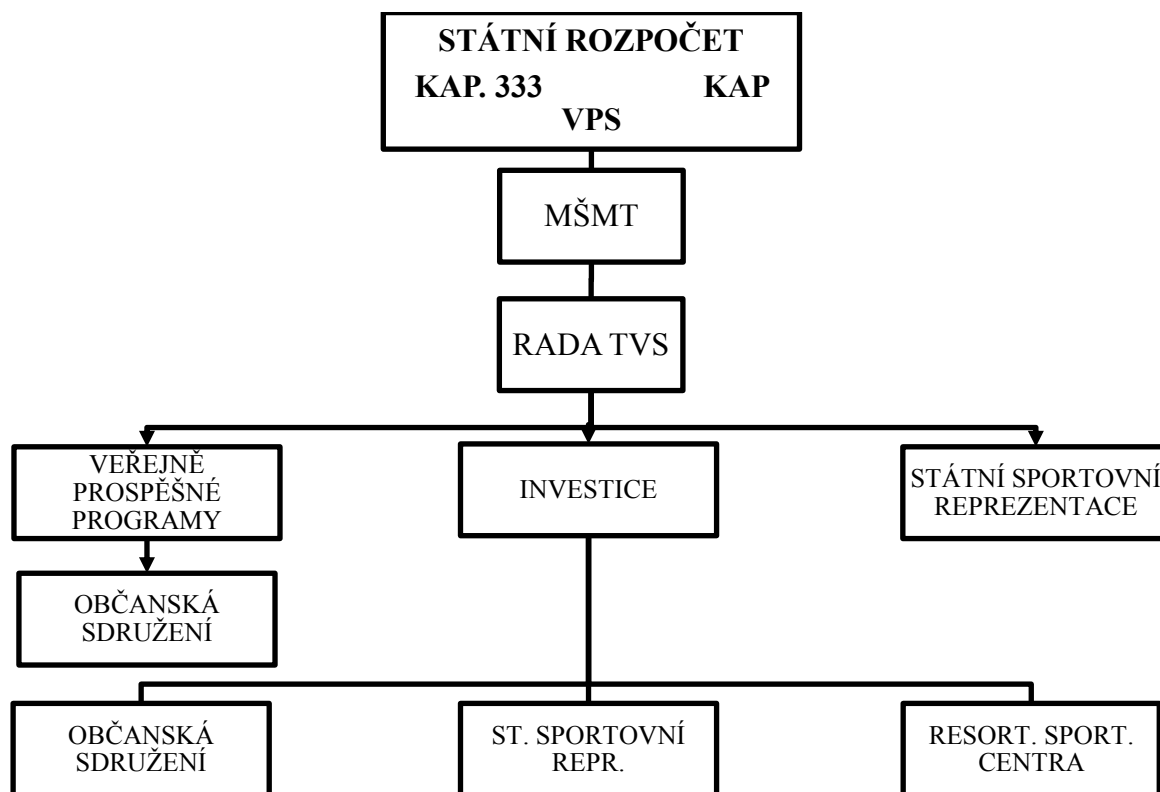
Prostředky na financování sportu jsou v rámci centra soustřeďovány každoročně ve státním rozpočtu v kapitole MŠMT- č. 333. Mezi hlavní příjmy této kapitoly patří:

- státní zdroje,
- finanční prostředky přidělované přímo do rozpočtu MŠMT – kap. č. 333,

- finanční prostředky přidělované MŠMT z kapitoly Všeobecná pokladní správa,
- nestátní zdroje: 50% podíl na výnosech a.s. SAZKA. [7]

Rozdělování státních zdrojů na podporu tělovýchovy a sportu v ČR probíhá dle obrázků 2.4.

**Obr. 2.4.** Rozdělování státních zdrojů na podporu tělovýchovy a sportu v ČR



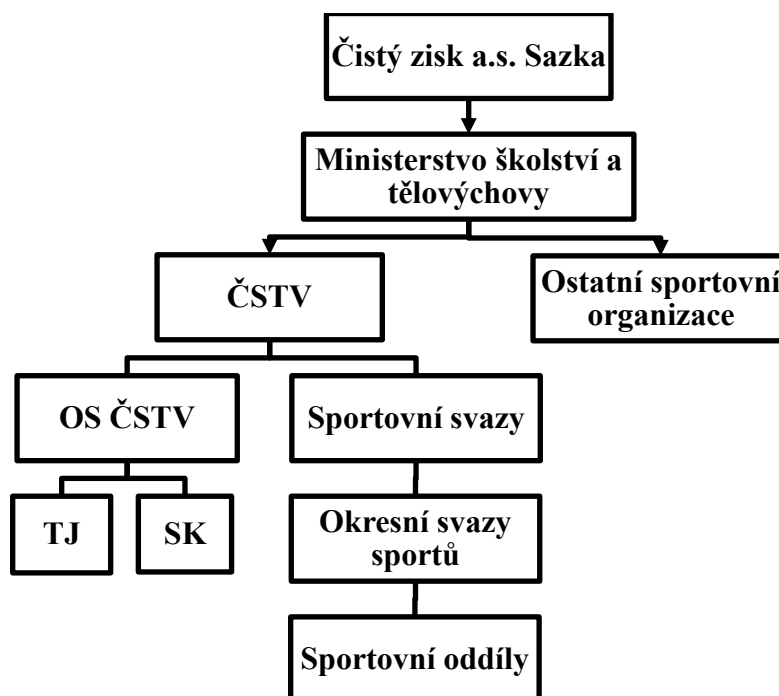
*Upraveno podle: Pilný (2005, s. 79)*

Dalším článkem pro financování sportu je úloha Českého svazu tělovýchovy a sportu (ČSTV). Posláním ČSTV je podporovat sport, tělesnou výchovu a turistiku, sportovní reprezentaci České republiky a přípravu na ni, zastupovat a chránit práva a zájmy sdružení subjektů, poskytovat jim požadované služby. ČSTV sdružuje tělovýchovné, turistické a sportovní svazy s celostátní působností. Sídlem ČSTV je Praha. V ČR vyvíjí spolkovou tělovýchovnou činnost více jak 80 000 klubů a jednot a více jak 150 sportovních svazů na celostátní úrovni. Výrazným zdrojem příjmů ČSTV je společnost SAZKA, a.s. Tato společnost odvádí 50% podílu na zisku právě do ČSTV a stává se tak významným zdrojem pro financování nákladů na sport. [7]

Společnost SAZKA, a. s. je obchodní společnost, jejímž hlavním posláním je vytvářet finanční prostředky pro financování veřejně prospěšných účelů ve sportu a tělesné výchově. Společnost SAZKA patřila v předchozích letech mez 10 nejziskovějších firem v ČR.

Přehled hlavních finančních toků při financování sportu z výnosů podniku SAZKA je patrný z obr. 2.5.

**Obr. 2.5.** Průběh financování sportu z výnosu Sazka, a.s.



*Upraveno podle: Pilný (2005, s. 80)*

## 2) Prostředky z místních zdrojů

### a) Výdaje v rámci rozpočtu kraje

V rozpočtu KÚ není žádná přímá položka na financování sportu. V rámci kraje jsou však rozdělovány finanční prostředky z odboru školství pro jednotlivé druhy škol, z nichž část je také používána na rozvoj tělovýchovy v rámci učebních programů jednotlivých škol a v rámci různých tělovýchovných soutěží. Jde v podstatě o dotace, které plynou z rozpočtu MŠMT, které rozděluje místně příslušný KÚ.

### b) Výdaje z rozpočtů měst a obcí

Sport je z pravidla významnou součástí života obcí a obce mu v rámci svých možností věnují odpovídající pozornost. Částky vydávané na sport z rozpočtu měst a obcí nejsou

určovány žádnou zákonnou ani jinou normou. Jejich výše závisí na konkrétních finančních možnostech příslušného města či obce a rozhodnutí představitelů obce. V rozpočtech měst se pamatuje na výdaje na sport nejčastěji v tzv. sportovním fondu v rámci položky „školství“. Z tohoto zdroje se hradí nejčastěji tyto druhy výdajů:

- pořádání tradičních sportovních akcí,
- akce sport pro všechny, spolková sportovní činnost mládeže,
- výkonnostní sport,
- družební sportovní styky, nejlepší sportovní města,
- rekonstrukce, opravy a údržba sportovních zařízení aj.

O rozdělování finančních prostředků (dotací) ze státního rozpočtu rozhoduje Rada pro tělovýchovu a sport, která svá doporučení předkládá ministru školství, mládeže a tělovýchovy.

### **c) Sponzorství ve sportu**

Využívání podpor a darů patří stále více mezi obvyklé způsoby poskytování dodatečných prostředků na provozování zejména kolektivních druhů sportů. Sponzorství je v podstatě založeno na vytvoření **partnerského vztahu** mezi příslušným provozovatelem určitého sportu a subjektu, který je ochoten za určité protislužby poskytnout sponzorské prostředky. Nejčastěji se jako protislužby poskytuje reklama nebo jiný způsob zvýraznění image pro příslušnou firmu.

Sponzorství lze rozdělit na sponzorství poskytuje jednotlivých sportovců, sponzorování sportovních týmů, sponzorování sportovním klubů aj.

### **d) Darování**

Darování z pozice strany sportu je bezúplatné nabytí majetku peněžité i nepeněžité povahy. Dárce neočekává za dar protihodnotu (protivýkony) a obdarovaný tuto hodnotu neposkytuje. [7]

### **2.3.3. Krasobruslení**

#### ***Definice krasobruslení***

Krasobruslení je druh bruslařského zimního sportu, ve kterém je kladen důraz na umělecké ztvárnění piruet, skoků a kroků na ledě. Krasobruslaři se utkávají v soutěžích na národní a

mezinárodní úrovni, jako jsou např. mistrovství Evropy, mistrovství světa, národní mistrovství, nebo Grand - Prix v krasobruslení. Krasobruslení je jednou z oficiálních disciplín Zimních olympijských her. Krasobruslení je svou rychlostí, půvabem i náročností jedním z nejelegantnějších sportů vůbec. V České republice je sportem tradičním, kterému se věnuje 3200 registrovaných krasobruslařů. [6]

### ***Vznik krasobruslení***

Prehistorie krasobruslení snad může sahát až do doby kamenné a bronzové, o čemž by mohly svědčit dochované archeologické nálezy. Při prvopočátku tohoto sportu musíme samozřejmě nejdříve mluvit jen o bruslení. To se teprve mnohem později rozdělilo na dvě různá sportovní odvětví: krasobruslení a rychlobruslení. Ve 4. a 3. století př. n. l. se v oblasti dnešního Irska, Švýcarska, Francie, Německa i našeho území usídlily kmeny Keltů. Právě Keltové, výborní zpracovatelé železa, začali novou epochu ve vývoji bruslení. Kostěné brusle byly postupně nahrazovány bruslemi železnými, které umožňovaly díky železnému pásku zasazenému do dřevěné destičky rychlý a jistější pohyb po ledě. Nejstarší nalezené kovové brusle, jejichž stáří je odhadováno na 2000 let, jsou uloženy v budapešťském muzeu. První historické zmínky o bruslení ve středověku pocházejí ze 12. století z Dánska (z roku 1134) a z Anglie (z roku 1174). [6]

### ***Historie krasobruslení v ČR***

U počátku krasobruslení u nás stál jeden z nejvýznamnějších propagátorů sportu v našich dějinách Josef Rossler – Ořovský. Ten v roce 1888 založil v Praze Bruslařský závodní klub (BZK). Slovo krasobruslení se pro označení tohoto sportovního odvětví u nás začalo používat od roku 1888, kdy bylo uspořádáno mistrovství Čech. V roce 1922 byl založen Bruslařský svaz republiky Československé, který společně zastřešoval krasobruslaře a rychlobruslaře v Československu. Až do doby 2. světové války československé krasobruslení mnoho osobností nemělo. Výrazněji se proslavila pouze sportovní dvojice Hoppeová - Hoppe, kteří na mistrovství světa v roce 1927 obsadili třetí místo. Po 2. světové válce se už ale Československo zařadilo mezi krasobruslařské velmoci. Několik našich krasobruslařů se zapsalo do historie tohoto sportu zlatým písmem. V roce 1949 a 1950 se stala mistryní světa Ája Vrzáňová, jedna z nejvýraznějších žen v dějinách našeho sportu. Prvním našim světovým krasobruslařem-mužem byl Karol Divín. Stal se mistrem Evropy v letech 1958-1959. Na přelomu šedesátých a sedmdesátých let se k výše uvedeným výrazným osobnostem připojili další českoslovenští reprezentanti – sportovní dvojice Suchánková-Doležal, Hana Mašková a Ondřej Nepela, dále pak i bratislavský krasobruslař Jozef Sabovčík, který jako



první v soutěži skočil čtverný skok. Sabovčík se stal třikrát mistrem Evropy, na olympijských hrách v Sarajevu 1984 vybojoval bronz. Petr Barna se stal v roce 1992 mistrem Evropy. Velkých úspěchů dosáhli naši krasobruslaři v tancích na ledě. Sourozenci Eva a Pavel Romanovi získali pět titulů mistrů světa (1962-1965). Ve sportovních dvojicích se prosadila dvojice Radka Kovaříková - René Novotný, kteří vyhráli zlatou medaili na mistrovství světa v roce 1995. Našimi nejlepšími krasobruslaři poslední doby jsou Tomáš Verner, který vyhrál mistrovství Evropy z roku 2008 a Michal Březina. [6]

## **2.4. Občanská sdružení ve sportu**

Naprostá většina sportovních organizací působící v České republice v oblasti masového, výkonnostního a vrcholového sportu používá právní formu občanského sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Proto, budeme-li v této práci používat pojem „**sportovní organizace**“, budeme jím rozumět občanské sdružení působící ve sportu a založené podle zákona č. 83/1990 Sb. Mimoto v oblasti sportu působí samozřejmě řada dalších subjektů s různou právní formou – společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, příspěvkové organizace zřízené státem a obcemi atd. Povaha těchto dalších subjektů a podmínky jejich činnosti se však v praxi příliš neliší od činnosti ostatních subjektů, které u nás působí mimo sportovní sféru. [17]

### **2.4.1. Právní a legislativní rámec občanských sdružení ve sportu**

Právní normou, na jejíž existenci stojí právní řád ČR, je **Ústava ČR**. Součástí Ústavy je Listina základních práv a svobod, která v článku 20 odst. 1 zaručuje občanům právo se svobodně sdružovat na ochranu svých hospodářských a sociálních zájmů. Svobodné právo občanů na sdružování zde stojí nad zákonem a zákon je může omezit jen ve vymezených případech např. při ochraně bezpečnosti státu či veřejného pořádku. Je zřejmé, že existence a činnost občanských sdružení je ve své podstatě garantována Ústavou ČR. Samozřejmě, že pouhá garance Ústavou nemůže v dnešním světě stačit k vlastnímu založení a že právě vzhledem k ochraně práv všech zúčastněných stran musí existovat další právní normy, které upraví tuto problematiku podrobněji. Takovou právní normou je v první řadě základní norma soukromého práva v ČR – **občanský zákoník**.

**Soukromým právem** rozumíme soubor všech právních norem a vztahů upravujících vzájemné poměry mezi občany navzájem, mezi občany a nestátními organizacemi (např. obchodními společnostmi), mezi těmito nestátními organizacemi navzájem. Soukromým

právem se rovněž řídí majetkové vztahy mezi občany, případně nestátními organizacemi na jedné straně a státem na straně druhé.

Naproti tomu **právo veřejné**, upravující vztahy mezi státními či samosprávnými organizacemi navzájem anebo jiné než majetkové vztahy mezi těmito organizacemi a občany, je postaveno na **zásadě silnějšího postavení státních či samosprávných organizací** ve srovnání s občanem a používá princip tzv. **negativní právní úpravy**, podle kterého lze činit pouze to, co je zákonem výslovně povoleno. [17]

#### 2.4.2. Organizační struktura sportovních organizací

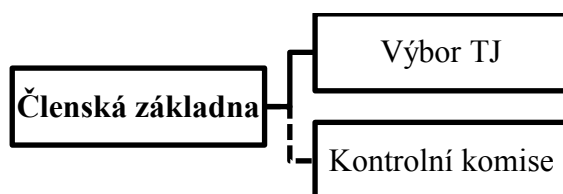
Je samozřejmě na vůli každé sportovní organizace, jakou si vybuduje vnitřní organizační strukturu. Za dlouhá desetiletí, během kterých se v českých zemích spolková tělovýchova provozuje, se však ustálilo poměrně funkční schéma, které se s většími či menšími obměnami praktikuje téměř ve všech sportovních organizacích.

Pro rozhodnutí, jakou podobu vnitřní organizační struktury zvolíme, je zásadní, o jaký typ sportovní organizace se jedná. Mimoto je nutno při zpracování návrhu organizační struktury pečlivě posoudit

- prostorové možnosti,
- personální zdroje,
- vazby na tradiční partnery (podnikatelské subjekty, střední či vysoké školy ap.),
- finanční možnosti.

Tradičním schématem převzatým z období socialistické tělovýchovy je základní vazba mezi členskou základnou a řídicím orgánem - nejčastěji výborem tělovýchovné jednoty (obrázek 2.6.)

**Obr. 2.6.** Základní schéma organizační struktury



*Upraveno podle: Topinka (2001, s. 15)*

V rámci tohoto schématu se často objevuje také **kontrolní orgán** – nazývaný kontrolní a revizní komise, kontrolní komise, nověji pak dozorčí rada apod. V tomto typu organizační

struktury vykonávají členové tělovýchovné jednoty své volební právo přímo a volí obvykle ze svých řad řídicí orgán. Tento **řídicí orgán** má nejčastěji podobu vícečlenného výboru. Tento výbor může současně plnit funkci statutárního orgánu. Právě podle typu a postavení statutárního orgánu je možno rozlišovat dva základní typy sportovních organizací

- **sportovní organizace se statutárním orgánem - jednotlivcem** (předsedou, prezidentem, jednatelem, generálním manažerem atd.),
- **sportovní organizace s kolektivním statutárním orgánem** (výbor TJ, výkonný výbor, představenstvo, správní rada atd.). [17]

### 2.4.3. Typologie sportovních organizací

Ve sportovním prostředí působí vedle sebe paralelně několik druhově i institucionálně rozličných typů sportovních organizací.

Z hlediska práva tedy rozlišujeme mezi sportovními organizacemi

- **občanská sdružení** podle zákona č. 83/1990 Sb.,
- **organizace s mezinárodním prvkem** působící na území ČR v souladu se zákonem č. 116/1985 Sb. o podmínkách činnosti organizací s mezinárodním prvkem v ČR – jedná se o mezinárodní sportovní federace, které mohou mít na území ČR sídlo anebo zde mohou působit prostřednictvím své organizační jednotky,
- **rozpočtové nebo příspěvkové organizace** zřízené ústředním orgánem státní správy nebo v případě příspěvkových organizací i obcí k zajišťování např. vrcholového sportu, zřízené podle zákona č. 576/1990 Sb. o hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice (tzv. rozpočtová pravidla republiky), s účinností od 1.1.2001 je právní forma rozpočtových organizací nahrazena právní formou **organizační složky státu nadace a nadační fondy** zřízené podle zákona č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech,
- **zájmová sdružení právnických osob** podle §20f - 21 občanského zákoníku, pokud je účelem jejich existence činnosti v oblasti tělovýchovy a sport,
- **obchodní společnosti a družstva** vzniklá podle zákona č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník za účelem provozování sportovní činnosti – zejména u vrcholných celostátních soutěží v kolektivních sportech,

- **obecně prospěšné společnosti** vzniklé podle zákona č. 248/1995 Sb., pokud poskytují obecně prospěšné služby v oblasti tělovýchovy a sportu. [17]

#### **2.4.4. Hospodaření sportovních klubů**

Hospodaření je soubor ekonomicko-správních činností zabezpečující provoz organizace. Mezi které patří získávání finančních prostředků a nakládání s nimi, čerpání a kontrola rozpočtu, správa majetku, plnění daňových povinností, vedení účetnictví, tvorba vnitřních předpisů a plnění ostatních povinností v oblasti hospodaření vyplývajících z právních předpisů. [12]

V hospodaření sportovních klubů jsou souhrnně obsaženy informace o nákladech a příjmech klubů, které se zaměřují na vlastní sportovní činnost, tak i o společenských činnostech, které jsou vykonávány při provozování sportovišť, hospodářské činnosti apod.

Pro pochopení fungování sportovních klubů je nutno především analyzovat tvorbu zdrojů. To umožní vysvětlit autonomii sportovního hnutí i v našich podmínkách. Naopak analýza struktury výdajů může přiblížit problémy, jakými čelí naše sportovní kluby. [5]

Hospodaření občanských sdružení ve sportu se řídí obecně platnými právními předpisy, stanovami sdružení a vlastními zásadami hospodaření.

Podnikání občanských sdružení se řídí ustanoveními obchodního, občanského a živnostenského zákona, stanovami sdružení. Dále zákon o dani z příjmů, zákon o správě daní a poplatků.

##### *a) Příjmy*

Zdrojům příjmu neziskových organizací a občanských sdružení jsme se věnovali v kapitolách 2.3. a 4.1.

Obecně můžeme rozdělit zdroje (příjmy) na:

##### **1) Vlastní zdroje**

- členské příspěvky,
- příjmy ze sportovních aktivit,
- příjmy z hospodářské činnosti.

##### **2) Vnější zdroje**

- Příspěvky ČSTV a svazů,

- Státní příspěvek na údržbu,
- Příspěvky od obcí a krajů,
- Příspěvky od jiných subjektů (sponzoring). [5]

#### *b) Výdaje*

První velkou položkou jsou **výdaje v oblasti tělovýchovy a sportu** (tzn. výdaje spojené s vlastní sportovní činností, nákup drobného vybavení atd.)

Další důležitou položkou výdajů jsou **provozní výdaje**. Zde řadíme energie, osobní náklady, nájemné za zařízení, údržba zařízení, odpisy, daně a poplatky aj.)

#### *c) Základní výkazy sportovních klubů*

Analýza hospodaření odhaluje silné, ale především slabé stránky hospodaření organizací. Pomocí ní můžeme jednotlivé organizace i srovnávat a posléze řešit případné slabé stránky nebo posílit ještě více ty silné tak, aby organizace plnila svůj záměr. [8]

V práci jsou zvolené ukazatele s ohledem na charakter a význam analyzované organizace, a to:

#### **Rozvaha**

Rozvaha je rozdělena na aktiva (majetek organizace) a pasiva (zdroje krytí majetku). V rozvaze je zachycen i hospodářský výsledek organizace. Aktiva můžeme dělit na fixní, oběžná a přechodná. V případě pasiv je členění na vlastní kapitál resp. fondy, cizí kapitál a přechodná aktiva. [14]

#### **Výkaz zisků a ztrát**

Výkaz zisku a ztrát zaznamenává náklady a výnosy organizace ve sledovaném období. Na základě těchto údajů se stanovuje výsledek hospodaření, který je zdaněn (pokud je předmětem daně), a tento výsledek je zaznamenán do rozvahy. Od roku 2001 se výsledek již nedělí

na provozní, finanční, z běžné činnosti a z mimořádné činnosti, jako tomu je u obchodních společností (ziskových). [14]

#### **2.4.5. Metody analýzy hospodaření**

Pro potřeby této práce a povahy organizace, která je zkoumána, je práce zaměřena pouze na níže uvedené metody potřebné pro analýzu hospodaření.

### ***SWOT analýza***

SWOT analýza hodnotí silné (Strenghts) a slabé (Weaknesses) stránky organizace – interní faktory. Dále hodnotí hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s podnikatelským záměrem, projektem, nebo strategií – externí faktory. Díky ní je možná komplexně vyhodnotit fungování organizace, nalézt problémy, nebo nové možnosti růstu. SWOT analýza je součástí strategického plánování organizace. [14]

### ***Horizontální analýza (analýza trendů)***

V horizontální analýze se porovnávají veličiny účetních výkazů za určité časové období a tím se zjistí, jak se mění příslušná položka v čase, a to jak z hlediska procentuálního, tak z hlediska počtu změn daných jednotek. Porovnávání těchto položek se provádí horizontálním směrem po řádcích a jejich výsledky jsou interpretovány v procentech. [2]

## **2.5. Management**

Management je proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního využití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů. Manažerskými funkcemi přitom je rozuměna činnost plánovací, organizační, rozhodovací, kontrolní a vedení lidí. [14]

Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají a vyjadřuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu nebo také obor studia. (Je třeba zdůraznit, že se jedná o vyhledávaný studijní obor, který má perspektivu a jehož absolventi se mohou velmi dobře uplatnit na trhu práce). [1]

Řízení není jednorázová záležitost, má svoje složky, kroky, funkce. Struktura a funkce procesu řízení je uvedena v následujících krocích: [14]

1. Funkce **plánování** představuje proces, ve kterém je formulován cíl činnosti a cesty na jeho dosažení. Jedná se tudíž o cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází z cílů firmy a zároveň vymezuje prostředky, které jsou nutné k dosažení cílů.
2. Funkce **rozhodování** je procesem výběru jedné alternativy z množiny možností jak dosáhnout cíle podle předem stanovených kritérií. Obsahuje plánování, projektování, formulování cílů, metod a prostředků dosahování zadaných cílů a časového harmonogramu.
3. Funkce **organizování** se obvykle chápe jako vymezení, stanovení i zabezpečení činností a vzájemných vztahů jednotlivých pracovníků a pracovních týmů při plnění určitého záměru či cíle. Zahrnuje činnost, kdy soustřeďujeme a uspořádáváme prostředky, které jsou nutné

pro dosažení zadaného cíle. Výsledkem je vytvoření systému, složeného z lidí a věcí, který se nazývá organizační systém – **organizace**. Tento systém je časově omezen, lze jej opakovaně úspěšně využívat nebo naopak podléhá změně, a to i v procesu plnění zadaného úkolu.

4. Funkce **operativního řízení**, někdy je nazýván procesem **řízení a kontroly** v užším smyslu, charakteristická je přímá komunikace mezi řídicí složkou a tím, kdo se příkazy řídí. **Vedení lidí** se chápe jako schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Úkolem **personalistiky** je získat ale i udržet a optimálně využít schopné pracovníky.

5. Funkce **kontrolování** se chápe jako proces sledování realizace plánu a stanovení opatření v případě odchylek. Jde o zpětnovazební informace o reakcích objektu (systému) na usměrňovací zásahy managementu. Proces kontrolování je podle řešeného problému jednorázový na konci, respektive průběžný v průběhu procesu.

Proces **managementu** lze tedy definovat také jako proces plánování, organizování, vedení (personalistika) a kontrolování lidí a jejich činnosti uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů. Z přirozených rozumných důvodů by měla být ve všech druzích organizací, obchodních i neobchodních, logickým a žádoucím cílem všech manažerů **nadhodnota**. Proto musí manažeři vytvářet takové prostředí, aby lidé mohli dosáhnout skupinových cílů při minimální spotřebě času, peněz, materiálů a také minimální osobní nespokojenosti, tedy s minimální spotřebou zdrojů nebo v rámci omezených disponibilních zdrojů. [14]

## 2.6. Marketing

Kotler [3] definuje marketing jako lidskou činnost, která je za pomoci směnných procesů zaměřena na uspokojování lidských potřeb a přání. Marketing identifikuje dosud nevyplněné potřeby a požadavky. Definuje, měří a vyčísľuje rozsah vytipovaného trhu a potenciální zisk. Přesně určuje, které tržní segmenty je společnost schopna nejlépe obsloužit, navrhuje a propaguje vhodné výrobky služby.

Marketing v neziskové organizaci je o to složitější, že se zároveň obrací na více typů zákazníků – na uživatele služeb, donátory, veřejnost a státní a veřejnou správu. Jedním ze základních požadavků, který mnohdy pracovníkům neziskových organizací činí problémy, je nevnímat své vlastní potřeby a potřeby jednotlivých cílových skupin (typů zákazníků) jako

oddělené systémy, ale jako různé projevy jedné podstaty, kterou je zajišťování veřejných statků na základě společenské objednávky.

Základní funkce marketingového řízení, jimiž jsou analýza, plánování, implementace a kontrola, bude provádět stejně tak komerční firma, nezisková organizace, státní či obecní instituce nebo třeba i jedinec, který chce na trh práce umístit jako produkt sám svou osobu. Podobná bude také forma i obsah jednotlivých kroků marketingového procesu, jimiž jsou marketingový výzkum, marketingový audit, stanovení marketingového mixu, stanovení komunikačního mixu a realizace marketingové kampaně a marketingová kontrola. [3]



### **3. Vlastní výzkumné šetření v Krasobruslařském klubu Orlová**

#### **3.1. Historie krasobruslařského klubu Orlová**

Krasobruslařský klub Orlová byl založen v roce 1996. Krasobruslařský klub Orlová vznikl po roce vedení kroužku krasobruslení při veřejném bruslení pod Domem dětí Orlová. Klub byl založen s počtem 10-ti dětí, kteří neměli představu o tom, co vše bude následovat. Začátky byly velmi kruté, děti neměli dostatek tréninkových hodin, a když už se naskytla příležitost, museli vstávat v brzkých ranních hodinách. Rodiče se situace nezalekli a své děti i přes nepříznivé podmínky na tréninky přivedli. Postupně se klub rozrůstal, podmínky se zlepšily a po velmi krátké době se mohl pochlubit nemalými výsledky. Klub vychovává krasobruslaře, kteří reprezentují nejenom Moravskoslezský kraj, ale také Českou republiku na mezinárodních mistrovských soutěžích. Klub zatím vychoval 12 mistrů republiky a desítky mistrů evropského poháru.

Závodníci se připravují nejen na ledové ploše, ale také jejich součástí je balet, gymnastika- kterou trénuje olympijská medailistka Alena Coufalová - Dřevjaná, taneční průprava, aerobik, atletika – všeobecná pohybová příprava. Klub má 4 trenéry na ledové ploše a 2 trenéry pro všeobecnou pohybovou přípravu. Vzhledem k tomu, že klub má okolo 60 členů, krasobruslaři jsou rozděleni do 3 tréninkových skupin dle jejich výkonnosti. Nejstarší skupinu tvoří závodníci seniorského, juniorského a žákovského věku. Další skupinou jsou závodníci mladšího a nejmladšího žactva. A do poslední skupiny patří nováčci, mladší nováčci, přípravka a školička.

Klub každoročně pořádá závod „Orlovská pirueta“, který je jeden z nejprestižnějších závodů v rámci Českého poháru. Závodu se zúčastňují závodníci všech věkových kategorií zejména v kategorii jednotlivců.

#### **3.2. Charakteristika krasobruslařského klubu Orlová**

V současné době patří krasobruslařský klub Orlová k jednomu s nejúspěšnějších mládežnických klubů v České republice. Klub pro svou činnost využívá služeb a prostor zimního stadiónu Orlová, který je v majetku města a spravován společností SMO, městská akciová společnost.

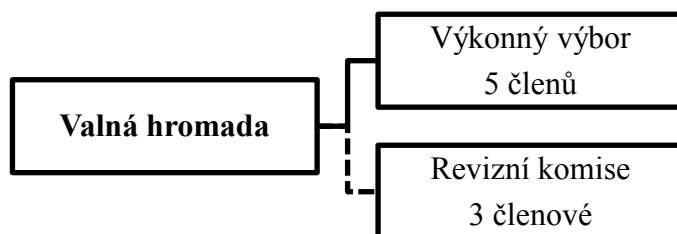
Na řízení krasobruslařského klubu se podílí výkonný výbor, který má 5 členů scházející se 1 x měsíčně. Výkonný výbor jednou ročně svolává valnou hromadu, která se schází v prostorech

zimního stadiónu v Orlové a je výkonným výborem informována o činnosti a výsledcích krasobruslařského klubu.

### 3.3. Management Krasobruslařského klubu Orlová

Management klubu je tvořen valnou hromadou, výkonným výborem a revizní komisí. Struktura je uvedena na obr. 3.1. Řádným členem klubu se může stát osoba starší 15 let bez ohledu na svoji společenskou nebo politikou příslušnost, náboženské vyznání, která má předpoklady podílet se na činnosti a rozvoji Krasobruslařského klubu Orlová a souhlasí se stanovami. Děti do věku 14 let mohou získat členství za písemného souhlasu zákonného zástupce. Členství v klubu je dobrovolné, vzniká přijetím (výkonným výborem) po podání přihlášky.

**Obr. 3.1.** Struktura Krasobruslařského klubu Orlová



*Zdroj: Vlastní*

#### 3.3.1. Valná hromada

Je nejvyšším orgánem klubu. Svolává ji výkonný výbor nejméně jednou za rok a to formou písemné pozvánky adresované všem členům starších 18 let, vlastníci členský průkaz Krasobruslařského klubu Orlová a mající zaplacený členské příspěvky. Mimořádná valná hromada může být svolána, požádá-li o to předseda výkonného výboru nebo 1/2 členů starších 18 let, a to nejpozději 30 dnů od doručení písemné žádosti.

K platnosti usnesení valné hromady krasobruslařského klubu je zapotřebí souhlasu nadpoloviční většiny přítomných delegátů, pokud valná hromada nerozhodne jinak. Valná hromada je usnášení schopná, je-li přítomna nadpoloviční většina členů starších 18 let.

Do pravomocí valné hromady krasobruslařského klubu náleží všechny rozhodnutí o zájmech a potřebách klubu, a to zejména:

- rozhodování o změně názvu a symboliky klubu,
- stanovení hlavních směrů a koncepce rozvoje činnosti,

- schvalování, rušení a změna stanov,
- schvalování nebo vydání vnitřních směrnic a řádu pro činnost, pokud tak neučinil výkonný výbor,
- volba členů výkonného výboru a revizní komise,
- rušení a změny rozhodnutí výkonného výboru, vyjma případů, kdy výkonný výbor rozhoduje jako odvolací orgán,
- rozhodnutí o zrušení či zániku Krasobruslařského klubu Orlová, včetně stanovení zásad o způsobu majetkového vypořádání,
- projednávání a schvalování výroční členské zprávy, stav rozpočtu, zprávy o hospodaření a revizní zprávu,
- rozhodovat o vyloučení a vyškrtnutí člena pokud již tak nerozhodl výkonný výbor.

### **3.3.2. Výkonný výbor**

Výkonný výbor zajišťuje řídicí činnost mezi valnými hromadami, řídí se stanovami a přijatými směrnicemi, postupuje podle schváleného plánu činnosti a rozpočtu a v jejích mezích může činit příslušné organizační a ekonomická opatření. V čele výkonného výboru je předseda, kterého si členové na valné hromadě zvolí ze svého středu. Jeho zástupcem je zvolený místopředseda, hospodář a jednatel.

Předseda svolává výkonný výbor zpravidla 1x měsíčně, pokud není potřeba doby kratší, a zodpovídá za práci výboru. Výkonný výbor je volen na čtyřleté období a je 5 členný.

Výkonný výbor plní zejména tyto úkoly:

- připravuje zprávy, informace a návrhy pro plán činnosti a rozpočet pro valnou hromadu,
- zajišťuje operativní plnění schváleného plánu činnosti a rozpočtu, přijímá rozhodnutí k plnění usnesení valné hromady,
- vede členy k co nejúčelnějšímu využití přidělených nebo svěřených finančních materiálních prostředků,
- zajišťuje sledování nezbytných statistických údajů,

- zajišťuje řádné vedení evidence členské základny, tělovýchovných kádřů a dosažené úrovně sportovních výsledků,
- zajišťuje vzájemně výhodnou spolupráci s ostatními sportovními a jinými organizacemi i jednotlivci,
- zajišťuje archivaci všech důležitých materiálů a dokumentů,
- schvaluje mezinárodní sportovní styk,
- schvaluje odměny (mzdy) trenérů a dalších realizačních týmů,
- rozhoduje o vyloučení a vyškrtnutí člena klubu.

### **3.3.3. Revizní komise**

Je voleným orgánem valné hromady pro provádění kontroly všech ekonomických a právních operací prováděných v rámci klubu. Revizní komise si po svém zvolení valnou hromadou zvolí předsedu ze svého středu, volí se na 4 roky a je tříčlenná.

Mezi hlavní činností revizní komise je:

- oprávnění kontroly se vztahuje na všechny funkcionáře, pracovníky a členy klubu,
- na žádost revizní komise je každý povinen ji poskytnout bez prodlení, pravdivé a úplné vyjádření, předložit písemnosti nebo jiné podklady, pokud je mají k dispozici nebo poskytnout jinou přiměřenou spolupráci pro účely úspěšného výsledku kontroly,
- s výsledkem svých kontrol revizní komise seznamuje valnou hromadu,
- člen revizní komise nesmí být volen do žádného dalšího orgánu klubu,
- předseda či jiný pověřený člen revizní komise se smí zúčastnit jednání výkonného výboru, nemá však právo hlasovat.

## **3.4. Analýza hospodaření**

Následující kapitola bude věnována analýze hospodaření na základě informací a dat poskytnutých Krasobruslařským klubem Orlová.

### **3.4.1. Analýza nákladů**

Největší podíl v nákladech Krasobruslařského klubu Orlová tvoří náklady – osobní. Do těchto nákladů řadíme odměny trenérů mládežnických mužstev. Další důležitou složkou jsou náklady ostatní, kde řadíme cestovné, startovné, hodnotné ceny na závodě, diety a

odměny rozhodčích. V nákladech za spotřebované nákupy a materiál jsou zahrnuty drobné režijní náklady, kancelářské potřeby, nákup sportovní výstroje a výzbroje. Poslední složkou jsou náklady ostatní, kam patří hlavně náklady za pronájem ledové plochy a náklady za spotřebu vody a elektrické energie v bezplatně pronajatých prostorách.

### **Náklady v roce 2009**

V účetním období od 1. 1. 2009 do 31. 12. 2009 zúčtoval Krasobruslařský klub Orlová náklady v celkové výši 457 000 Kč.

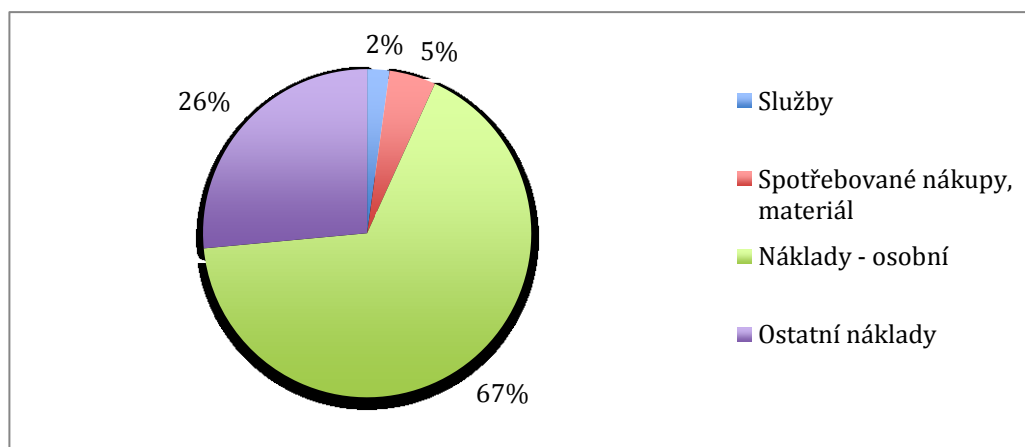
**Tab. 3.1.** Rozdělení nákladů za rok 2009

<b>Náklady</b>	<b>v Kč</b>
Služby	10 000
Spotřebované nákupy, materiál	21 000
Náklady - osobní	305 000
Ostatní náklady	121 000
<b>Celkem</b>	<b>457 000</b>

*Zdroj: Vlastní*

V roce 2009 Krasobruslařský klub Orlová využil nejvíce finančních prostředků na Osobní náklady. Dle grafu 3.1. činily tyto náklady 2/3 celkových nákladů klubu.

**Graf 3.1.** Rozdělení nákladů za rok 2009



*Zdroj: Vlastní*

### **Náklady v roce 2010**

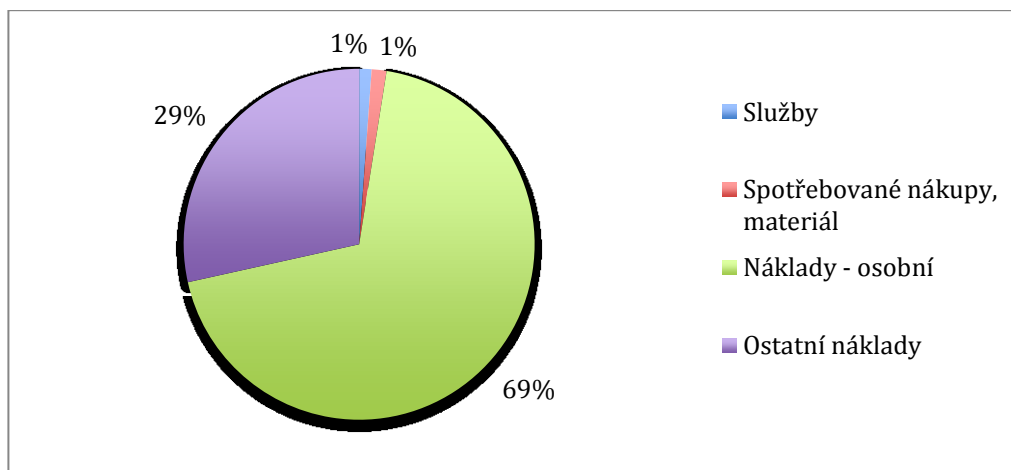
V účetním období od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2010 vykázal Krasobruslařský klub Orlová náklady ve výši 439 000 Kč

**Tab. 3.2.** Rozdělení nákladů za rok 2010

Náklady	v Kč
Služby	5 000
Spotřebované nákupy, materiál	6 000
Náklady - osobní	303 000
Ostatní náklady	125 000
<b>Celkem</b>	<b>439 000</b>

*Zdroj: Vlastní*

V roce 2010 opět největší část nákladů klubu tvořily odměny na trenéry. Zajímavý je výrazný pokles nákupů na spotřebovaný materiál, jehož podíl se oproti roku 2009 snížil z původních 5% na 1%, jak ukazuje graf 3.2.

**Graf 3.2.** Rozdělení nákladů za rok 2010

*Zdroj: Vlastní*

### **Náklady v roce 2011**

V účetním období od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011 vykázal Krasobruslařský klub Orlová náklady v celkové výši 476 000 Kč.

**Tab. 3.3.** Rozdělení nákladů za rok 2011

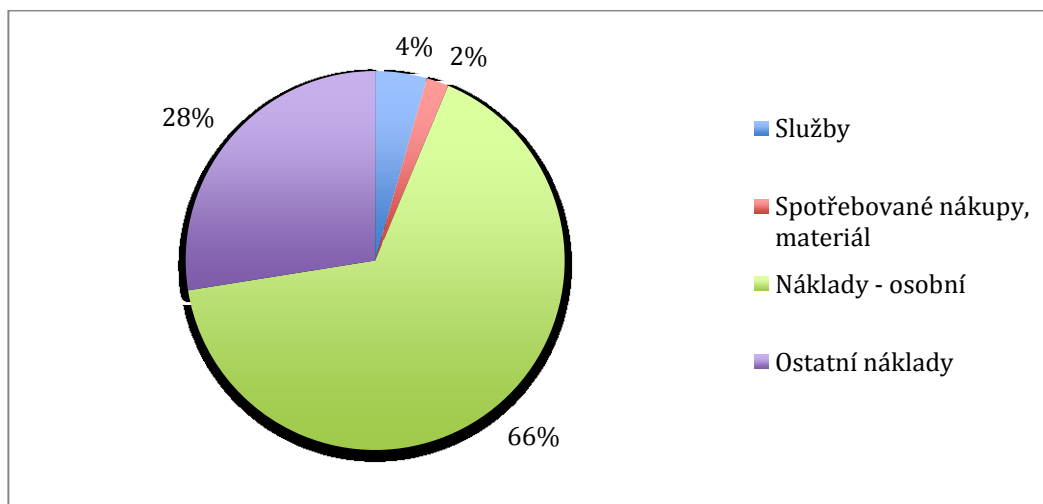
Náklady	v Kč
Služby	21 000
Spotřebované nákupy, materiál	9 000

Náklady	v Kč
Náklady - osobní	315 000
Ostatní náklady	131 000
<b>Celkem</b>	<b>476 000</b>

*Zdroj: Vlastní*

Jak je patrné z grafu 3.3. v roce 2011 si ostatní a osobní náklady udržely svůj podíl na výdajích klubu. Výrazný je růst nákladů na služby, které se podílely 4%. Ten byl způsoben zvýšeným pronájmem ledové plochy pro potřeby klubu.

**Graf 3.3.** Rozdělení nákladů za rok 2011



*Zdroj: Vlastní*

### 3.4.2. Analýza výnosů

Mezi hlavní zdroje příjmů klubu patří příspěvky ČSTV, příspěvky od soukromých dárců, obcí, krajů a v neposlední řadě důležitá složka výnosů příspěvky členů klubu.

#### ***Výnosy v roce 2009***

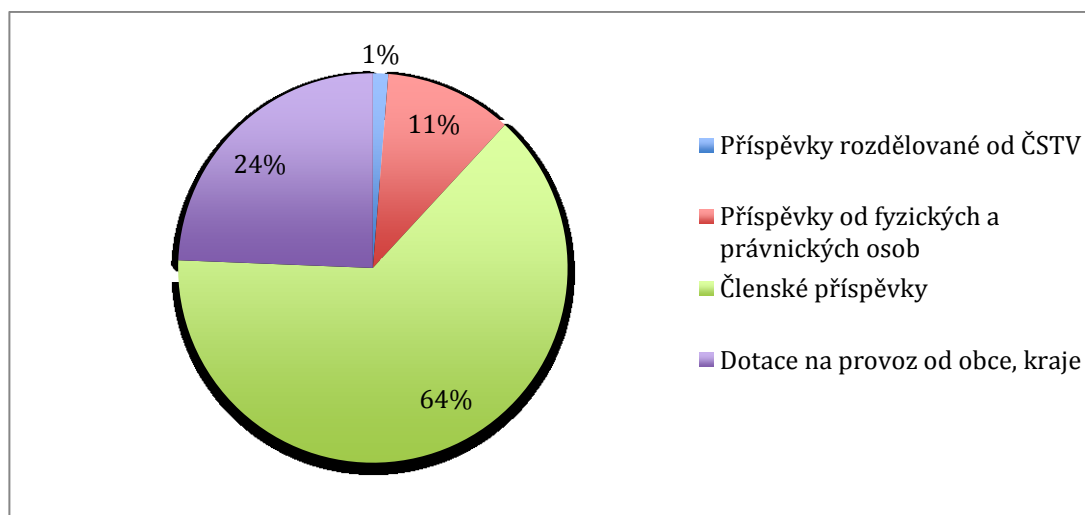
V účetním období od 1. 1. 2009 do 31. 12. 2009 činily výnosy klubu celkem 472 000 Kč. Jsou to výnosy pouze z hlavní (nezdaňované činnosti). Výsledek hospodaření v roce 2009 tvořil zisk ve výši 15 000 Kč. Mezi hlavní zdroje výnosů klubu patřily členské příspěvky (výše členských příspěvků 500 – 1200 Kč měsíčně)

**Tab. 3.4.** Rozdělení výnosů za rok 2009

Výnosy	v Kč
Příspěvky rozdělované od ČSTV	6 000
Příspěvky od fyzických a právnických osob	50 000
Členské příspěvky	301 000
Dotace na provoz od obce, kraje	115 000
<b>Celkem</b>	<b>472 000</b>

*Zdroj: Vlastní*

Největší podíl ve výnosech Krasobruslařského klubu v roce 2009 zaujímají členské příspěvky s 64%. Druhé v pořadí jsou dotace od obcí a krajů, které mají podíl 26%. Jak je z grafu 3.4. patrné, ČSTV se podílí na činnosti klubu pouhým 1%.

**Graf 3.4.** Rozdělení výnosů za rok 2009*Zdroj: Vlastní***Výnosy v roce 2010**

V účetním období od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2010 činily výnosy Krasobruslařského klubu Orlová celkem 447 000 Kč. V tomto roce vykázal klub zisk v celkové výši 8 000 Kč. Největší podíl na výnosech v roce 2010 mají opět členské příspěvky.

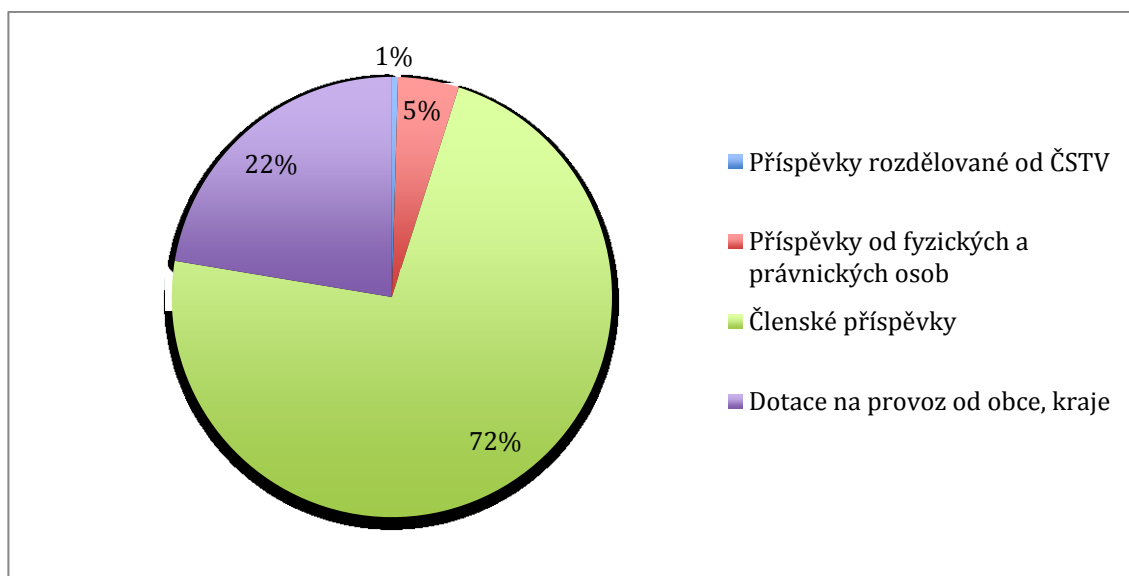


**Tab. 3.5.** Rozdělení výnosů za rok 2010

Výnosy	v Kč
Příspěvky rozdělované od ČSTV	2 000
Příspěvky od fyzických a právnických osob	20 000
Členské příspěvky	325 000
Dotace na provoz od obce, kraje	100 000
<b>Celkem</b>	<b>447 000</b>

*Zdroj: Vlastní*

V roce 2010 roste podíl členských příspěvků na výnosech klubu na 72%. Podstatný pokles zaznamenaly příspěvky od fyzických a právnických osob, jejíž podíl klesl z 11% z roku 2009 na 5% v roce 2010, jak je patrné z grafu 3.5.

**Graf 3.5.** Rozdělení výnosů za rok 2010*Zdroj: Vlastní***Výnosy v roce 2011**

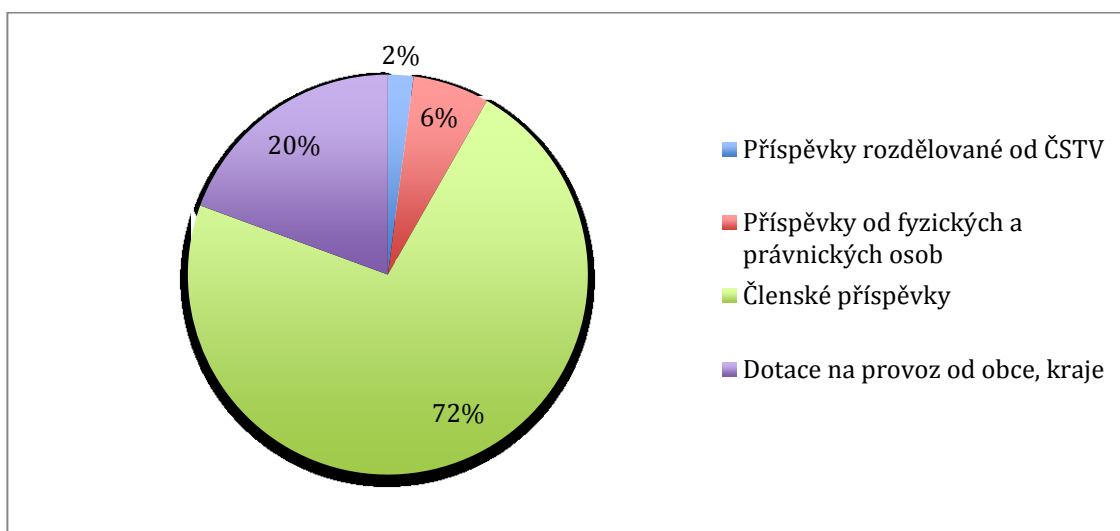
V účetním období od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011 měl Krasobruslařský klub Orlová výnosy v celkové výši 485 000 Kč, oproti roku 2010 se jednalo pokles o 25 000 Kč. Avšak výsledek hospodaření byl o 1 000 Kč vyšší jako v roce 2010, a to celkových 9 000 Kč.

**Tab. 3.6.** Rozdělení výnosů za rok 2011

Výnosy	v Kč
Příspěvky rozdělované od ČSTV	10 000
Příspěvky od fyzických a právnických osob	30 000
Členské příspěvky	351 000
Dotace na provoz od obce, kraje	94 000
<b>Celkem</b>	<b>485 000</b>

*Zdroj: Vlastní*

V roce 2011 zaznamenaly výnosy růst o 38 000 Kč. Zásahu na tom měly z velké části členské příspěvky, které rostly i v tomto roce. Krasobruslařskému klubu Orlová se podařilo v tomto roce navýšit také příspěvky rozdělované ČSTV o 1% z celkových výnosů, jak vyplývá z grafu 3.6.

**Graf 3.6.** Rozdělení výnosů za rok 2011

*Zdroj: Vlastní*

### 3.4.3. Analýza rozvahy

Následující kapitola se zabývá analýzou rozvahy, která ukazuje stav majetku, závazků, pohledávek a hospodářského výsledku klubu. Hodnoty v rozvaze jsou dle standardu ČSTV v tisících bez desetinné čárky.

**Tab. 3.7.** Rozvaha z roku 2009

<b>Popis majetku - AKTIVA</b>	k 1.1.2009 (v tis. Kč)	k 31.1.2009 (v tis. Kč)
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0
Zásoby	0	0
Pohledávky	0	0
Krátkodobý finanční majetek	68	83
<b>Aktiva celkem</b>	<b>68</b>	<b>83</b>
<b>Popis majetku - PASIVA</b>	k 1.1.2009 (v tis. Kč)	k 31.1.2009 (v tis. Kč)
Krátkodobé závazky	0	0
Vlastní jmění a výsledek hospodaření	68	68
Jiná pasiva	0	0
<b>Pasiva celkem</b>	<b>68</b>	<b>68</b>
<b>Rozdíl</b>	<b>0</b>	<b>15</b>

*Zdroj: Vlastní*

Z tabulky 3.7. vyplývá, že Krasobruslařský klub Orlová vykázal zisk 15 tis. Kč. Jeho závazky a pohledávky se rovnaly nule.

**Tab. 3.8.** Rozvaha z roku 2010

<b>Popis majetku - AKTIVA</b>	k 1.1.2010 (v tis. Kč)	k 31.1.2010 (v tis. Kč)
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0
Zásoby	0	0
Pohledávky	0	0
Krátkodobý finanční majetek	83	91
<b>Aktiva celkem</b>	<b>83</b>	<b>91</b>

<b>Popis majetku - PAVIVA</b>	k 1.1.2010 (v tis. Kč)	k 31.1.2010 (v tis. Kč)
Krátkodobé závazky	0	0
Vlastní jmění a výsledek hospodaření	83	83
Jiná pasiva	0	0
<b>Pasiva celkem</b>	<b>83</b>	<b>83</b>
<b>Rozdíl</b>	<b>0</b>	<b>8</b>

*Zdroj: Vlastní*

V roce 2010 poklesl zisk klubu z předchozích 15 tis. Kč na 8 tis. Kč, jak ukazuje výše uvedená tabulka 3.8.

**Tab. 3.9.** Rozvaha z roku 2011

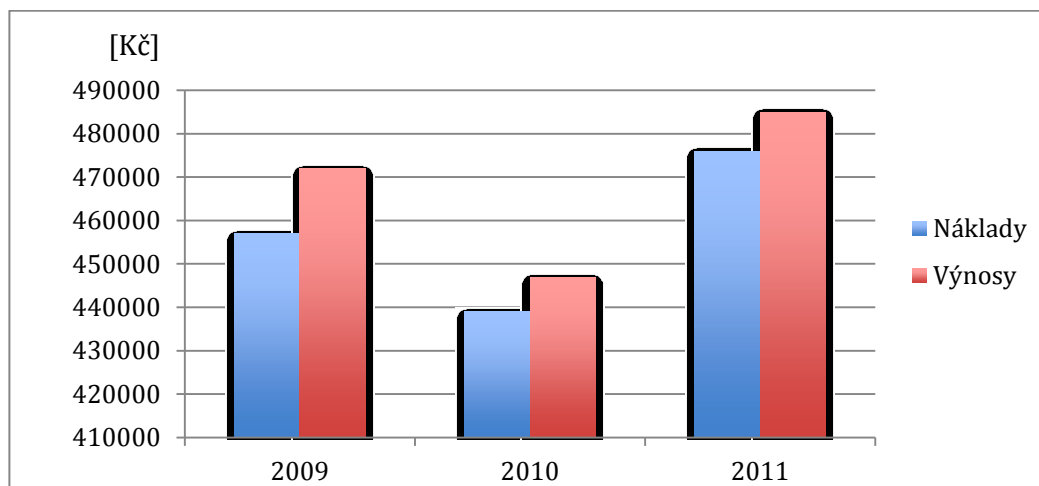
<b>Popis majetku - AKTIVA</b>	k 1.1.2011 (v tis. Kč)	k 31.1.2011 (v tis. Kč)
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0
Zásoby	0	0
Pohledávky	0	0
Krátkodobý finanční majetek	91	100
<b>Aktiva celkem</b>	<b>91</b>	<b>100</b>
<b>Popis majetku - PAVIVA</b>	k 1.1.2011 (v tis. Kč)	k 31.1.2011 (v tis. Kč)
Krátkodobé závazky	0	0
Vlastní jmění a výsledek hospodaření	91	91
Jiná pasiva	0	0
<b>Pasiva celkem</b>	<b>91</b>	<b>91</b>
<b>Rozdíl</b>	<b>0</b>	<b>9</b>

*Zdroj: Vlastní*

Krasobruslařský klub Orlová vykázal za rok 2011 zisk 9 tis. a klub jako v letech minulých neměl žádné závazky, jak ukazuje tabulka 3.9.

Na základě výše uvedených informací bylo zjištěno, že ve sledovaném období 2009 – 2011 hospodařil Krasobruslařský klub Orlová v těchto letech vždy se ziskem. V tomto období, jak vyplývá z grafu 3.7., vždy převyšovaly výnosy klubu nad náklady.

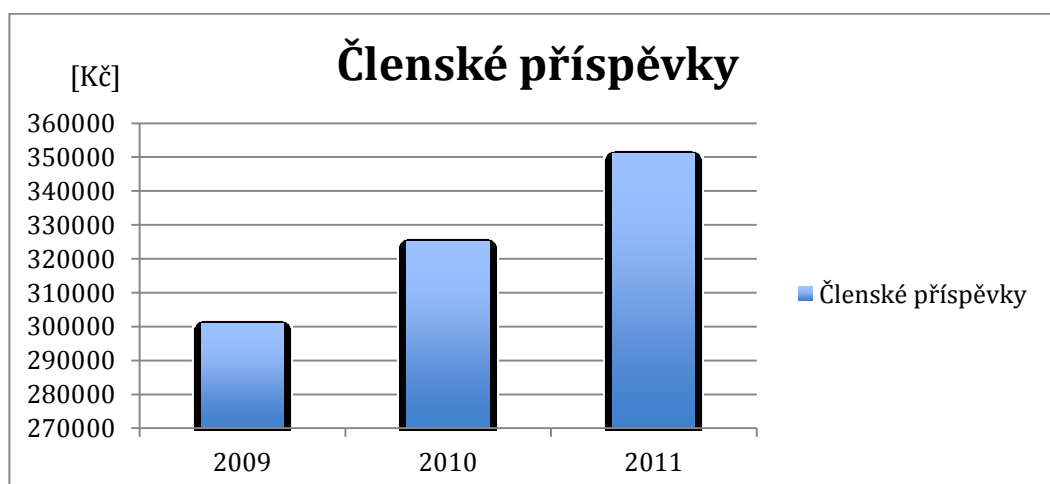
**Graf 3.7.** Vývoj nákladů a výnosu klubu ve sledovaném období



*Zdroj: Vlastní*

Velkou zásluhu na tomto faktu mají stabilní výnosy z členských příspěvků, které každoročně rostly, jak je vidět na grafu 3.8.

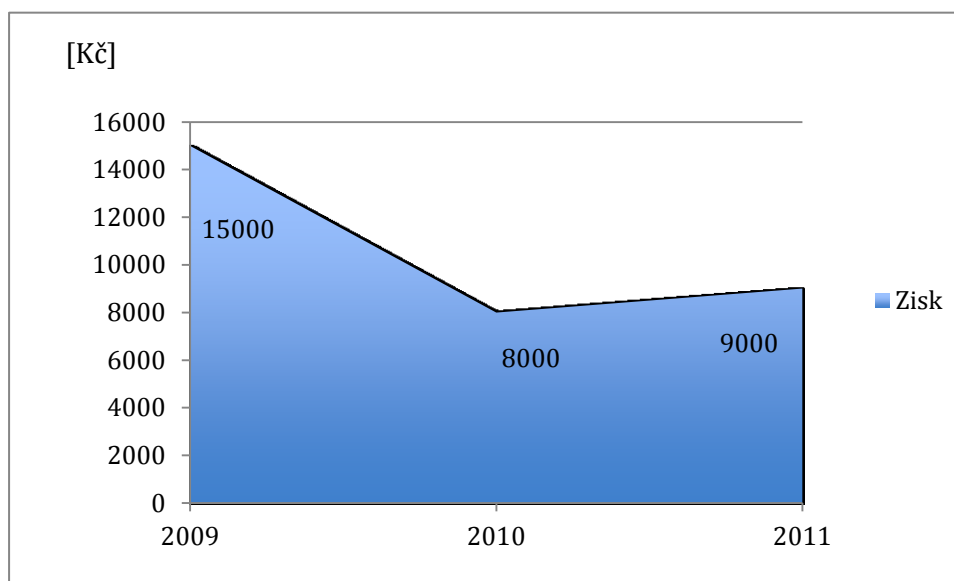
**Graf 3.8.** Vývoj členských příspěvků



*Zdroj: Vlastní*

Je-li předmětem analýzy role nákladů v klubu, je zřejmé, že ty vždy kopírovaly vývoj výnosu. Pokles zisku v roce 2010, který je zobrazen v grafu 3.9., byl způsoben nákupem krasobruslařských bruslí pro přípravku.

**Graf 3.9.** Vývoj zisku Krasobruslařského klubu



*Zdroj: Vlastní*

### 3.5. SWOT analýza Krasobruslařského klubu Orlová

V této kapitole je popsána SWOT analýza Krasobruslařského klubu Orlová.

**Tab. 3.10.** SWOT analýza Krasobruslařského klubu Orlová

	Strenghts (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
<b>Interní faktory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bohatá členská základna</li> <li>• špičkoví trenéři a trenérky</li> <li>• prestiž klubu</li> <li>• dobré zázemí</li> <li>• dobré vztahy s radnicí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoké členské příspěvky</li> <li>• závislost na externích financích</li> <li>• nezajímavá nabídka pro sponzory</li> <li>• neprovozování aktivit spojených se ziskem – bufet, občerstvení</li> </ul>
	Opportunities (příležitosti)	Threats (hrozby)
<b>Externí faktory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce se zahraničními kluby a závodníky</li> <li>• velké množství soukromých firem v okolí</li> <li>• přilákání nových bruslařů do klubu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nezájem mládeže o sport</li> <li>• ekonomická krize</li> <li>• konkurence dalších sportovních odvětví</li> <li>• fyzicky, technicky, časově a finančně náročný sport</li> <li>• nedostatek kvalitních trenérů v případě růstu členské základny</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní*

### **3.5.1. Strenghts (silné stránky)**

#### ***Bohatá členská základna***

Až 2/3 příjmů klubu tvoří členské příspěvky. Vysoká stabilita příjmů a loajalita členů ke klubu.

#### ***Špičkoví trenéři a trenérky***

Přípravě závodníků se věnují odborníci, kteří jsou zárukou dobrých výsledků závodníků klubu.

#### ***Prestiž klubu***

Úspěchy klubu a jeho závodníků mají v České republice velmi dobré jméno. Je zárukou kvalitní práce, kterou klub odvádí.

#### ***Dobré zázemí***

Závodníci klubu disponují kvalitním materiálním a personálním zázemím

#### ***Dobré vztahy s radnicí***

Participace a spokojenost zastupitelů města s činností klubu. Management klubu buduje osobní vztahy pro budoucí rozvoj a růst za podpory města.

### **3.5.2. Weaknesses (slabé stránky)**

#### ***Vysoké členské příspěvky***

Výše členských příspěvků trénující mládeže a jejich případný růst může vést k odlivu stávajících a odrazení nových potencionálních závodníků klubu.

#### ***Závislost na externích financích***

Klub nevytváří svou činností žádné finanční zdroje a je tak plně závislý na příjmech plynoucích z externích zdrojů.

#### ***Nezajímavá nabídka pro sponzory***

Klub nemá k dispozici žádné sponzorské či reklamní balíčky, kterými může oslovit privátní sektor.

### ***Neprovozování aktivit spojených se ziskem – bufet, občerstvení***

Klub neprovozuje podnikatelské aktivity, které plynou se sportovní činností jako občerstvení na závodech a trénincích.

### **3.5.3. Opportunities (příležitosti)**

#### ***Spolupráce se zahraničními kluby a závodníky***

Možnost spolupracovat a předávat zkušenosti mezi zahraničními kluby a závodníky. Zdroj nových inspirací a zkušeností nejen pro trenéry, ale také závodníky.

#### ***Velké množství soukromých firem v okolí***

V okolí klubu se nachází mnoho potenciálních společností a firem, které může Krasobruslařský klub Orlová oslovit s možností spolupráce na rozvoji sportu v regionu.

#### ***Přilákání nových bruslařů do klubu***

Možnost klubu přilákat nové svěřence, a to z řad mládeže ve školkách, školách či domovů mládeže.

### **3.5.4. Threats (hrozby)**

#### ***Nezájem mládeže o sport***

V době rozvíjející se výpočetní techniky a jiných aktivit, které mládež dnes vykonává, bude těžké oslovit a přilákat nové svěřence do krasobruslařského sportu.

#### ***Ekonomická krize***

V období krize firmy a domácnosti šetrněji zacházejí s finančními zdroji. Firmy ve formě zdrojů plynoucích do případných marketingových aktivit, u domácností ve formě výběru méně finančně náročného sportu pro své děti.

#### ***Konkurence dalších sportovních odvětví***

V okolí klubu působí populárnější sporty a sportovní kluby jako kopaná, hokej, tenis, házená.

#### ***Fyzicky, technicky, časově a finančně náročný sport***

Fyzická, technická, finanční a časová náročnost způsobuje nezájem o krasobruslařský sport u mládeže.



***Nedostatek kvalitních trenérů v případě růstu členské základny***

V případě růstu svěřenecké základny sportovců je v České republice velice malý počet kvalitních a kompetentních trenérů pro vedení a rozvoj jedince a klubu.

## 4. Výsledky výzkumného šetření a doporučení

V následující kapitole jsou shrnuty výsledky výzkumného šetření v Krasobruslařském klubu Orlová a následně definovány návrhy a doporučení.

### 4.1. Výsledky výzkumného šetření

Krasobruslařský klub Orlová hospodařil ve sledovaném období 2009 – 2011 vždy se ziskem. Zisk v roce 2009 činil **15 000 Kč**, v roce 2010 se zisk snížil na **8 000 Kč** a v roce 2011 dosáhl klub zisku **9 000 Kč**. Největší zdroj příjmů ve sledovaném období činily **členské příspěvky**, podílející se na příjmech klubu v rozmezí **64 – 72%** s celkových výnosů. Na straně nákladů jsou nejvýraznější náklady – osobní, s podílem v nákladech klubu ve sledovaném období **66 – 69%**.

### 4.2. Návrhy a doporučení

Dále budou popsány návrhy a doporučení pro zlepšení hospodaření Krasobruslařského klubu Orlová, a to na základě analýzy a získaných dat. Tato doporučení jsou rozdělena dle jednotlivých oblastí návrhů a jsou zaměřena zejména na náklady a výnosy klubu.

Dle informací a analýzy, která byla provedena, se náklady klubu snaží kopírovat vývoj získaných finančních prostředků. Zdroje klubu tedy stačí pokrýt jeho činnost a provoz, ale nestačí dle managementu klubu na rozvoj a zlepšování úrovně závodníků, kteří v klubu trénují. Mladým sportovcům hradí klub startovné pouze na 10 závodů v roce a soustředění, které je nutné pro rozvoj schopností a dovedností, hradí svěřencům rodiče. Z tohoto důvodu budou následující doporučení směřována na získávání finančních prostředků nutných k rozvoji a zlepšování Krasobruslařského klubu a jeho svěřenců.

- **Zvýšení příjmů klubu formou zvýšení členských příspěvků.**

V první řadě doporučuji pro zvýšení příjmů zvednout členské příspěvky o minimálně 10%. Tato částka není pro každého jednotlivce nikterak zásadní, na druhou stranu díky množství členů klubu se tímto zvýší příjmy klubu o minimálně 35 100 Kč za kalendářní rok. Tato částka už pro klub znamená nové možnosti pro další rozvoj

Tímto doporučením zapojíme členskou základnu do rozvoje klubu. Z analýzy vyplývá, že členské příspěvky tvoří výrazný zdroj finančních prostředků a jeho členové jsou tak ke klubu a jeho činnosti velmi loajální. V níže uvedené tabulce je znázorněn efekt zvýšení členských příspěvků a přírůstek finančních zdrojů v porovnání s rokem 2012.

**Tab. 4.1.** Efekt zvýšení členských příspěvků

<b>Zvýšení</b>	<b>Příjem (v Kč)</b>
<b>10 %</b>	35 100
<b>15 %</b>	52 650
<b>20 %</b>	70 200

*Zdroj: Vlastní*

- **Zvýšení příjmů klubu formou získání nových sponzorských darů**

Z analýzy vyplývá, že klub nezískává dostatečné příspěvky od fyzických a právnických osob. Doporučuji, aby management klubu, potažmo členové, vyvíjeli větší snažení v získávání příjmů od soukromého sektoru. Prostřednictvím oslovování soukromých subjektů v regionu a blízkém okolí, a to formou sponzoringů nebo reklamy. Klub by se v těchto aktivitách měl opřít o jeho úspěchy, prestiž a jeden z nejlepších mládežnických závodů „Orlovská pirueta“, na kterém závodí ti nejlepší mladí krasobruslaři v ČR. Podkladem pro rozhodování potenciální firmy by měla být jednoduchá brožura, vyrobená managementem klubu, obsahující informace a co může Krasobruslařský klub Orlová za získané peníze nabídnout.

Dále navrhuji členy klubu motivovat ke snaze o získání sponzorských darů. Dostatečnou motivací by mohl být tento klíč: při získání sponzorského daru půjde 30% z tohoto finančního obnosu na úhradu krasobruslařských nákladů spojených s dítětem toho rodiče, kdo sponzorský dar sehnal.

- **Zvýšení příjmů klubu formou získání dotace z města Orlová, z Moravskoslezského kraje, z Evropské Unie, z Českého krasobruslařského svazu**

Na základě změny způsobu přerozdělování finančních prostředků plynoucích z loteriálních a sázkových her, uvedené v novele zákona 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách doporučuji, aby představitelé klubu oslovili vedení města a usilovali o navýšení podpory klubu, plynoucí z této změny. Vzhledem ke skutečnosti, že v této chvíli Město Orlová zatím nemá jasný žádný postup k přerozdělení těchto financí, navrhuji oslovit největší sportovní kluby Města Orlová a požádat o finanční dotaci na sport společně.

Vzhledem ke skutečnosti, že Město Orlová náleží svým umístěním do Euroregionu Těšínského Slezska, doporučuji zde rovněž žádat o dotační možnosti z dotačního programu Přeshraniční spolupráce – Fond Mikroprojektů. Jedná se o neinvestiční dotaci pro sport. Je zde možné čerpat dotace až do výše 30 tis. EUR / projekt.

Dalším důležitým doporučením je získání finančních zdrojů z Krasobruslařského svazu České republiky, které by byly dalším pilířem financování. Podmínkou získání těchto prostředků je přechod klubu od daňové evidence k podvojnému účetnictví. Proto doporučuji v nejbližším účetním období přejít k podvojnému účetnictví a zažádat svaz o dotaci na rozvoj krasobruslařského sportu v Orlové.

- **Zvýšení příjmů klubu rozšířenou nabídkou pro veřejnost**

Další potenciál pro získání prostředků pro rozvoj a chod klubu je po vzoru jiných klubů nejen v ČR, ale také v Evropě, otevření placené školy bruslení. Širokou veřejnost zde budou učit trenéři klubu. Školy bruslení mají za cíl nejen získání prostředků za služby, ale také rozšířit členskou základnu klubu a zvýšit povědomí o krasobruslení a samotném Krasobruslařském klubu Orlová. Doporučuji, aby nedílnou součástí školy bruslení pro veřejnost byl bufet pro účastníky kurzu v režii Krasobruslařského klubu Orlová. Pro tuto činnost doporučuji získat příslušné povolení provozovatele ledové plochy a státních orgánů.

## **Závěr**

Předložená bakalářská práce je zaměřena na analýzu hospodaření Krasobruslařského klubu Orlová.

Práce se skládá ze tří základních částí. V úvodní teoretické části je obecně charakterizován veřejný a neziskový sektor a možnosti financování neziskových organizací. Dále bylo v této části specifikováno občanské sdružení působící ve sportovním odvětví. V následné praktické části byla provedena analýza hospodaření Krasobruslařského klubu v období 2009 – 2011 a to z hlediska jeho příjmů a výdajů. V poslední kapitole byly na základě analýzy formulovány návrhy a doporučení.

Cílem bakalářské práce byla analýza vybraných ekonomických ukazatelů Krasobruslařského klubu Orlová ve sledovaném období 2009 – 2011. Na základě této analýzy byly definovány návrhy a doporučení pro zlepšení hospodaření a rozvoje klubu.

Na základě výsledků analýzy bylo doporučeno soustředit aktivity managementu klubu do získávání zdrojů. Aktivity jsou směřovány do oblastí zvýšení příjmů klubu formou zvýšení členských příspěvků, zvýšení příjmů klubu formou získání nových sponzorských darů, zvýšení příjmů klubu formou získání dotace z města Orlová, z Moravskoslezského kraje, z Evropské Unie, z Českého krasobruslařského svazu a zvýšení příjmů klubu rozšířenou nabídkou pro veřejnost.

Bakalářská práce byla zpracována se snahou o systematičnost a přehlednost. Práce obsahuje množství informací potřebných pro řešení mnou zvoleného tématu tak, aby se z nich dalo čerpat i do budoucna. Jelikož klub v minulosti nikdy podobnou práci na toto téma nedělal, věřím, že bakalářská práce bude pro klub kvalitním základem pro jeho budoucí rozvoj.

## Seznam použité literatury

- [1] DURDOVÁ, Irena. *Sociální, ekonomické a etické aspekty současného sportovního prostředí*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2011. 132 s. ISBN 978-80-248-2439-0.
- [2] GRUNWALD, Rolf. *Finanční analýza*. Praha: VOX Consult, 1995. 81 s. ISBN 80-238-0788-9.
- [3] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Přel. V. Dolanský a S. Jurečka. 10. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [4] MUSÍLEK, Petr. *Trhy cenných papírů*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 520 s. ISBN 978-80-86929-70-5.
- [5] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 2000. 263 s. ISBN 80-85866-68-4.
- [6] PACUT, Miroslav. *Dějiny vybraných individuálních sportů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2010. 208 s. ISBN 978-80-7329-245-4
- [7] PILNÝ, Jaroslav a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2005. 556 s. ISBN 80-7357-052-1.
- [8] REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3.
- [9] REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6.
- [10] RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace*. 9. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. 238 s. ISBN 978-7263-404-0.
- [11] SCHAAD, Martina. *Neziskové organizace v ekonomické teorii*. 1. vyd. Brno: OLprint Šlapanice, 1998. 244 s. ISBN 80-210-1971-9.
- [12] STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Tiskové a distribuční centrum, 2010. 272 s. ISBN 978-80-86825-55-7.
- [13] STRECKOVÁ, Ivonne a kolektiv. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6.
- [14] SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd, Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [15] ŠKARABELOVÁ, Simona. a kol.: *Když se řekne nezisková organizace*. ESF MU Brno, 2002. 84 s. ISBN 80-210-3031-3
- [16] TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Příbram: Proffesional Publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.
- [17] TOPINKA, Jiří a Jan STANJURA. *Občanské sdružení ve sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2001. 264 s. ISBN 80-7033-223-9.

[18] Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 117, s.3473 - 3491. Dostupný také z: [aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2640](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2640). ISSN 1801-8688

### **Seznam zkratk:**

ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
EUR	Euro
KÚ	krajský úřad
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
TJ	Tělovýchovná jednota



## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2012

.....  
Adéla Klčová

## **Seznam příloh**

Příloha č.1 Výkaz příjmů a výdajů za rok 2009

Příloha č.2 Výkaz příjmů a výdajů za rok 2010

Příloha č.3 Výkaz příjmů a výdajů za rok 2011

Příloha č.4 Výkaz o majetku k 31.12.2009

Příloha č.5 Výkaz o majetku k 31.12.2010

Příloha č.6 Výkaz o majetku k 31.12.2011

# Přílohy

## Příloha č.1 Výkaz příjmů a výdajů za rok 2009

### VÝKAZ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ

Výkaz příjmů a výdajů za rok 2009

	POPIS	č.ř.	Hlavní (nezdaňovaná) činnost	Vedlejší (zdaňovaná) činnost	Celkem	Vazba na výčet položek (vyhl. 504/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů)
N Á K L A D Y	Spotřebované nákupy	18				ř. 2
	z toho: mat. na údržbu nem. majetku	19				část ř. 3
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
	el. energie	21				část ř. 4
	plyn	22				část ř. 4
	voda	23				část ř. 4
	teplo a ostatní energie	24				část ř. 4
	Služby	25				ř. 7
	z toho: opr. a údržba nem. majetku	26				část ř. 8
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
	nájmy TVZ	28	10		10	část ř. 11
	stočné	29				část ř. 11
	Osobní náklady	30	305		305	ř. 12
	Daně a poplatky	31				ř. 18
	Ostatní náklady	32	142		142	ř. 22
	Odpisy	33				ř. 32
	Prodaný majetek, tvorba rezerv a opr. polož.	34				ř. 33 až 37
	Poskytnuté příspěvky	35				ř. 38
	Daň z příjmu	36				ř. 41 + 83
	<b>NÁKLADY CELKEM</b> (ř. 18 + 25 + 30 až 36)	37	457		457	ř. 43 + 83
V Ý N O S Y	Tržby za prodané vl. výrobky, zboží a služby	38				ř. 45
	Změny stavu vnitřn. zásob + aktivace	39				ř. 49 + 54
	Ostatní výnosy	40				ř. 59, 71 až 74
	Tržby z prodeje majetku	41				ř. 68 až 70
	Příspěvky z vlastních zdrojů ČSTV	42				část ř. 76
	Státní příspěvky rozdělované ČSTV	43	6		6	část ř. 76
	Přísp. od sport. svazů a ost. sport. sub.	44				část ř. 76
	Příspěvky od fyzických a právnických osob	45	50		50	ř. 77
	Členské příspěvky	46	301		301	ř. 78
	Provozní dotace od obce, kraje	47	115		115	část ř. 80
	Provozní dotace od státu	48				část ř. 80
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
	<b>VÝNOSY CELKEM (ř. 38 až 48)</b>	50	472		472	ř. 81
	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (ř. 50 - ř. 37)</b>	51	15		15	ř. 84

# **Příloha č.2 Výkaz příjmů a výdajů za rok 2010**

VÝKAZ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ

2010

	POPIS	č.ř.	Hlavní (nezdaňovaná) činnost	Vedlejší (zdaňovaná) činnost	Celkem	Vazba na výčet položek (vyhl. 504/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů)
N Á K L A D Y	Spotřebované nákupy	18				ř. 2
	z toho: mat. na údržbu nem. majetku	19				část ř. 3
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
	el. energie	21				část ř. 4
	plyn	22				část ř. 4
	voda	23				část ř. 4
	teplo a ostatní energie	24				část ř. 4
	Služby	25				ř. 7
	z toho: opr. a údržba nem. majetku	26				část ř. 8
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
	nájmy TVZ	28	2		2	část ř. 11
	stočné	29				část ř. 11
	Osobní náklady	30	303		303	ř. 12
	Daně a poplatky	31				ř. 18
	Ostatní náklady	32	134		134	ř. 22
	Odpisy	33				ř. 32
	Prodaný majetek, tvorba rezerv a opr. polož.	34				ř. 33 až 37
	Poskytnuté příspěvky	35				ř. 38
	Daň z příjmu	36				ř. 41 + 83
	<b>NÁKLADY CELKEM</b> (ř. 18 + 25 + 30 až 36)	37	439		439	ř. 43 + 83
V Ý N O S Y	Tržby za prodané vl. výrobky, zboží a služby	38				ř. 45
	Změny stavu vnitř. zásob + aktivace	39				ř. 49 + 54
	Ostatní výnosy	40				ř. 59, 71 až 74
	Tržby z prodeje majetku	41				ř. 68 až 70
	Příspěvky z vlastních zdrojů ČSTV	42	2		2	část ř. 76
	Státní příspěvky rozdělované ČSTV	43				část ř. 76
	Přísp. od sport. svazů a ost. sport. sub.	44				část ř. 76
	Příspěvky od fyzických a právnických osob	45	20		20	ř. 77
	Členské příspěvky	46	325		325	ř. 78
	Provozní dotace od obce, kraje	47	100		100	část ř. 80
	Provozní dotace od státu	48				část ř. 80
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
	<b>VÝNOSY CELKEM (ř. 38 až 48)</b>	50	447		447	ř. 81
	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (ř. 50 - ř. 37)</b>	51	8		8	ř. 84

31.3.2011

Krasobratřský klub  
DDM, ul. Masarykova 95E  
735 14 Orlová - Lutyně

tržbová Penaty  
777 105 66 6

penaty.krasobratryvolny.cz

# Příloha č.3 Výkaz příjmů a výdajů za rok 2011

## VÝKAZ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ

KRASOBUSLAŘSKÝ KLUB  
 ORLOVA  
 MASARYKOVA 758  
 IČ: 64630447

Výkaz příjmů a výdajů za rok 2011

	POPIS	č.ř.	Hlavní	Vedlejší	Celkem	Vazba na výčet
N Á K L A D Y	Spotřebované nákupy	18				ř. 2
	z toho: mat. na údržbu nem. majetku	19				část ř. 3
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
	el. energie	21				část ř. 4
	plyn	22				část ř. 4
	voda	23				část ř. 4
	teplo a ostatní energie	24				část ř. 4
	Služby	25				ř. 7
	z toho: opr. a údržba nem. majetku	26				část ř. 8
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X				XXXXXXXXXX
	nájmy TVZ	28				část ř. 11
	stočné	29				část ř. 11
	Osobní náklady	30	315		315	ř. 12
	Daně a poplatky	31				ř. 18
	Ostatní náklady	32	161		161	ř. 22
	Odpisy	33				ř. 32
	Prodaný majetek, tvorba rezerv a opr. polož.	34				ř. 33 až 37
	Poskytnuté příspěvky	35				ř. 38
	Daň z příjmu	36				ř. 41 + 83
	<b>NÁKLADY CELKEM</b>	37	476		476	ř. 43 + 83
V Ý N O S Y	Tržby za prodané vl. výrobky, zboží a služby	38				ř. 45
	Změny stavu vnitřn. zásob + aktivace	39				ř. 49 + 54
	Ostatní výnosy	40				ř. 59, 71 až 74
	Tržby z prodeje majetku	41				ř. 68 až 70
	Příspěvky z vlastních zdrojů ČSTV	42				část ř. 76
	Státní příspěvky rozdělované ČSTV	43				část ř. 76
	Přísp. od sport. svazů a ost. sport. sub.	44	10		10	část ř. 76
	Příspěvky od fyzických a právnických osob	45	30		30	ř. 77
	Členské příspěvky	46	357		357	ř. 78
	Provozní dotace od obce, kraje	47	94		94	část ř. 80
	Provozní dotace od státu	48				část ř. 80
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
	<b>VÝNOSY CELKEM (ř. 38 až 48)</b>	50	485		485	ř. 81
	<b>VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ (ř. 50 - ř. 37)</b>	51	9		9	ř. 84

Renata Horová, tel. 747 105 666

29.3.2012

*[Handwritten signature]*

# Příloha č.4 Výkaz o majetku k 31.12.2009

☐ předběžná závěrka  
☒ konečná závěrka

## Výkaz ČSTV - Roční účetní výkaz

Název a sídlo účetní jednotky

KRASOBRSLAŘSKÝ KLUB  
 ORLOVA  
 MASARYKOVA 958, ORLOVA

Evidenční číslo ČSTV

Č. 64630447

## Výkaz o majetku k 31.12.2009

(v tisících Kč bez desetinných míst)

	POPIS	č.ř.	k 1.1.2009	k 31.12.2009	Vazba na výčet položek (vyhl. č. 504/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů.)
M A J E T E K	Dlouhodobý nehmotný majetek	1			ř. 2
	Dlouhodobý hmotný majetek	2			ř. 10
	z toho: stavby	3			ř. 13
	Dlouhodobý finanční majetek	4			ř. 21
	Oprávky k dlouhodobému majetku	5			ř. 29
	Zásoby	6			ř. 42
	Pohledávky	7			ř. 52
	Krátkodobý finanční majetek	8	68	83	ř. 72
	z toho: pokladna a účty v bankách	9	68	83	ř. 73 + 75
	Jiná aktiva	10			ř. 81
	<b>MAJETEK CELKEM</b> (ř. 1 až 10 bez ř. 3 a 9)	11	68	83	ř. 85
Z Á V A Z K Y	Rezervy	12			ř. 96
	Dlouhodobé závazky	13			ř. 98
	Krátkodobé závazky	14			ř. 106
	Jiná pasiva	15			ř. 130
	<b>ZÁVAZKY CELKEM</b> (ř. 12 až 15)	16			ř. 95
	<b>ROZDÍL (ř. 11 - ř.16)</b>	17	68	83	ř. 86

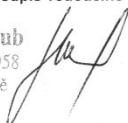
Sestaveno dne:

20.3.2010

Razítko:

Krasobruslařský klub  
 EBM, ul. Masarykova 958  
 735 01 Orlová - Lutyně

Podpis vedoucího účetní jednotky:



Odpovídá za údaje:

HEŘKOVÁ Zuzana

Telefon: 777 705 666

E-mail:

heekova@rpio-vip.cz

# Příloha č.5 Výkaz o majetku k 31.12.2010

☐ předběžná závěrka  
☒ konečná závěrka

## Výkaz ČSTV - Roční účetní výkaz

Název a sídlo účetní jednotky  
 KRASOBRUSLAŘSKÝ KLUB  
 ORLOVÁ  
 HATEPŘÍKOVÁ TR. 958  
 Evidenční číslo ČSTV  
 IČ 64630447

## Výkaz o majetku k 31.12.2010

(v tisících Kč bez desetinných míst)

	POPIS	č.ř.	k 1.1.2010	k 31.12.2010	Vazba na výčet položek (vyhl. č. 504/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů.)
M A J E T E K	Dlouhodobý nehmotný majetek	1			ř. 2
	Dlouhodobý hmotný majetek	2			ř. 10
	z toho: stavby	3			ř. 13
	Dlouhodobý finanční majetek	4			ř. 21
	Oprávký k dlouhodobému majetku	5			ř. 29
	Zásoby	6			ř. 42
	Pohledávky	7			ř. 52
	Krátkodobý finanční majetek	8	83	91	ř. 72
	z toho: pokladna a účty v bankách	9	83	91	ř. 73 + 75
	Jiná aktiva	10			ř. 81
	MAJETEK CELKEM (ř. 1 až 10 bez ř. 3 a 9)	11	83	91	ř. 85
Z Á V A Z K Y	Rezervy	12			ř. 96
	Dlouhodobé závazky	13			ř. 98
	Krátkodobé závazky	14			ř. 106
	Jiná pasiva	15			ř. 130
	ZÁVAZKY CELKEM (ř. 12 až 15)	16			ř. 95
	ROZDÍL (ř. 11 - ř.16)	17	83	91	ř. 86

Sestaveno dne:

Razítko:

Podpis vedoucího účetní jednotky:

Odpovídá za údaje:

31.3.2011

Krasobruslařský klub  
 DDM, ul. Masarykova 958  
 735 14 Orlová - Lutyně

*[Podpis]*

HEDROVA Zena

Telefon: 777 105666

E-mail:

ronata.heckova@volny.cz

# Příloha č.6 Výkaz o majetku k 31.12.2011

<input type="checkbox"/>	předběžná závěrka
<input checked="" type="checkbox"/>	konečná závěrka

## Výkaz ČSTV - Roční účetní výkaz

Název a sídlo účetní jednotky

KRAJSOBRUSLAŘSKÝ KLUB  
ORLOVA  
MASARYKOVA 958  
ORLOVA - LUTYNĚ  
16

## Výkaz o majetku k 31.12.2011

(v tisících Kč bez desetinných míst)

	POPIS	č.ř.	k 1.1.2011	k 31.12.2011	Vazba na výčet položek (vyhl. č. 504/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů.)
M A J E T E K	Dlouhodobý nehmotný majetek	1			ř. 2
	Dlouhodobý hmotný majetek	2			ř. 10
	z toho: stavby	3			ř. 13
	Dlouhodobý finanční majetek	4			ř. 21
	Oprávký k dlouhodobému majetku	5			ř. 29
	Zásoby	6			ř. 42
	Pohledávky	7			ř. 52
	Krátkodobý finanční majetek	8	99	100	ř. 72
	z toho: pokladna a účty v bankách	9	47	100	ř. 73 + 75
	Jiná aktiva	10			ř. 81
	<b>MAJETEK CELKEM</b> (ř. 1 až 10 bez ř. 3 a 9)	11	99	100	ř. 85
Z Á V A Z K Y	Rezervy	12			ř. 96
	Dlouhodobé závazky	13			ř. 98
	Krátkodobé závazky	14			ř. 106
	Jiná pasiva	15			ř. 130
	<b>ZÁVAZKY CELKEM</b> (ř. 12 až 15)	16			ř. 95
	<b>ROZDÍL (ř. 11 - ř.16)</b>	17	99	100	ř. 86

Sestaveno dne:

29.3.2012

Razítko:

Podpis vedoucího účetní jednotky:



Odpovídá za údaje:

HEŘKOVÁ R.